Defence Construction Canada
Construction de Défense Canada

Defence Construction (1951) Limited
Corporate Plan Summary
2003-2004 to 2007-2008

including the

Operating and Capital Budgets for the 2003-04 Budget Year

Canada

104-00384/

Defence Construction (1951) Limited
Corporate Plan Summary
2003-2004 to 2007-2008

including the

Operating and Capital Budgets for the 2003-04 Budget Year

Table of Contents

Executive Summary 3

Corporate Profile 4

Strategic Issues 7

DCC Strategic Themes 7

Corporate Governance and Leadership 8
Tracking Past Performance: Governance and Leadership Initiatives, Fiscal 2002–2003 8
Building on a Solid Foundation: Governance and Leadership Initiatives, Fiscal 2003–2004 8

Service Delivery 9
Tracking Past Performance: Service Delivery Initiatives, Fiscal 2002–2003 9
Performance Indicators, Fiscal 2002–2003 9
Continuing the Tradition: Service Delivery Initiatives, Fiscal 2003–2004 12
Performance Indicator Targets for Fiscal 2003–2004 12

Managing Stakeholder Relationships 13
Tracking Past Performance: Managing Stakeholder Relationships Initiatives, Fiscal 2002–2003 13
Strengthening Ties: Managing Stakeholder Relationships Initiatives, Fiscal 2003–2004 13

Corporate Services and Support 14
Tracking Past Performance: Corporate Services and Support Initiatives, Fiscal 2002–2003 14
Performance Indicator Results, Fiscal 2002–2003 14
Better, Faster, Stronger: Corporate Services and Support Initiatives, Fiscal 2003–2004 16
Performance Indicator Targets for Fiscal 2003–2004 16

Financial Management 17

Executive Summary

With services revenue forecasted to increase 19% over the previous year, fiscal 2002–03 was another successful year for Defence Construction Canada (DCC). As the sole service provider to the Department of National Defence (DND), DCC expects to encourage full use of its services within the scope of its mandate throughout the next fiscal year and, consequently, expects to see continued growth in its services revenue. As well for fiscal 2003–04, DCC remains committed to building on previous initiatives in the strategic areas of governance, service delivery, stakeholder partnerships and corporate services.

This plan highlights several corporate initiatives for fiscal 2003–04. In keeping with its corporate vision statement, DCC has formally committed resources to encouraging **innovation** by employees, by establishing an award that recognizes accomplishment in this area. Communications, specifically in the area of **client relations,** will be enhanced to develop further the relationships between DND client groups and the Corporation. As part of its mandate, DCC will continue to be involved with industry associations such as the Association of Consulting Engineers, with which it signed a memorandum of understanding last year, and will continue to be open to opportunities for **partnerships**. Like other businesses in Canada, DCC is preparing for the demographic shift set to happen over the next 10 years and consequently will be taking a strategic look at its **human resources** capability to ensure that it has the skills to service future DND needs. These initiatives build on the work DCC has accomplished over the past 50 years and will prepare the Corporation to face the challenges of the next five years.

Corporate Profile

Vision

Building on 50 years of partnership in delivering defence projects, DCC's vision is to become the leading provider of innovative solutions that add value for its client, foster growth in its employees and make meaningful contributions to its industry.

Mission

To provide high-quality, timely and efficient contract management and related services to support the Department of National Defence in the long-term development and management of its facilities infrastructure.

Mandate

In 1951, DCC was created with a mandate to provide a wide variety of property-related services to support DND in the management of its facilities infrastructure needs. Since that time, DCC has ensured the integrity of its procurement process, developed and managed contracts that balance the interests of both the Crown and the service providers, and delivered timely and cost-effective projects to DND. This service has assisted DND in fulfilling its mission "to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security."

Operating Principles

DCC conducts its operations in accordance with six important principles. These are as follows:

1. to protect the interests of the Crown;
2. to carry out the work in an efficient and effective manner, and at the minimum administrative cost consistent with primary objectives;
3. to manage contractual relationships in a fair and reasonable manner;
4. to maintain flexibility in operational structure, systems and practices in order to react to changing circumstances and client needs;
5. to conduct operations in a way that contributes to the protection of the natural environment; and
6. to maintain human resources management practices that advocate and advance the well-being of employees.

Legislation

Defence Construction (1951) Limited, created in 1951 by Letters Patent issued pursuant to the *Defence Production Act*, was incorporated under the *Companies Act* of 1934 and was granted continuance under the *Canada Business Corporations Act* of 1978. The mandate, as set out in Letters Patent, and reaffirmed by the Minister of Public Works and Government Services following a mandate review in May 2001, acknowledges the flexibility of services offered by the Corporation. The Corporation, commonly known as Defence Construction Canada (DCC), is accountable to Parliament through the Minister of Public Works and Government Services.

History

DCC continues to do the contracting and contract management for most infrastructure work on Canadian military bases and stations. The Corporation has managed successive generations of projects, such as the construction of the original Distant Early Warning (DEW) Line in Canada's Arctic and the construction of the North American Air Defence Modernization Program, which replaced the DEW Line in the late 1980s and early 1990s. DCC currently manages the demolition and environmental clean-up of redundant DEW Line facilities. In addition, DCC put in place the infrastructure required to meet Canada's NATO commitments in Europe and provides similar services to Canada's NATO allies with establishments in Canada.

DCC's Public

The nature of DCC's day-to-day business does not require the Corporation to interact with the general public. The groups that execute the contracts DCC administers constitute DCC's public—these are the private sector consultants and contractors.

DCC's Client—the Department of National Defence

DCC deals, operationally and administratively, with many organizations within DND. The Infrastructure and Environment Group (IE) of National Defence Headquarters (NDHQ) is the principal point of contact for the centrally managed capital construction program. Since the chiefs of maritime, land and air staffs are each responsible for their own construction and maintenance programs, DCC deals with their organizations, primarily at the base/wing level. DCC contracts for and delivers consulting, construction and environmental services on behalf of the Personnel Support Agency, the Canadian Forces Housing Agency (CFHA), Defence Research and Development Canada, the North Warning System Office (NWSO), the national level joint engineering operations staff (J3 Engineer) and NATO Forces with establishments in Canada. In the course of its day-to-day work, DCC's site staff interacts closely with IE staffs at DND bases and headquarters across the country.

Governance

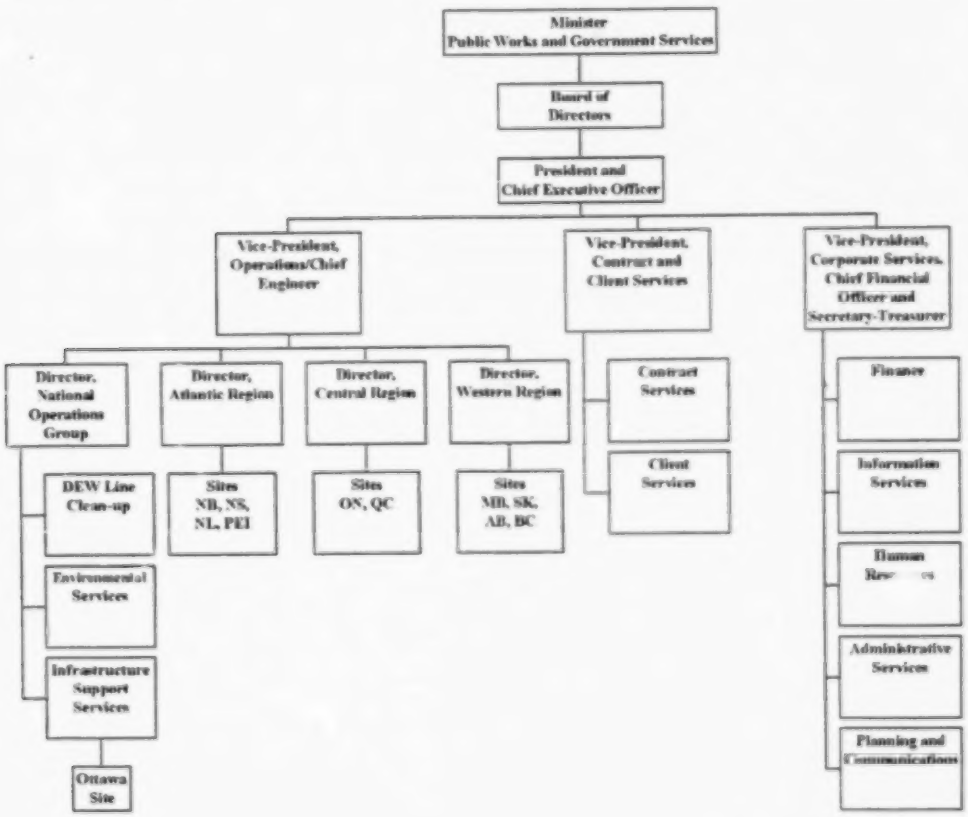
Since DCC is a Crown corporation, a Board of Directors, appointed by the Governor-in-Council on the recommendation of the Minister, governs DCC. The Board's make-up reflects public and private sector experience, including engineering and construction knowledge, law and federal public sector policy expertise.

Corporate Funding and Equity Structure

The Corporation's equity structure consists of 1,000 authorized shares, of which 32 are issued. The majority of these (25) are held by the Minister of Public Works and Government Services, and each member of the Board of Directors holds one qualifying share. DCC receives no appropriation from Parliament; all revenues are earned from services provided to DND.

Organizational Structure

DCC's executive consists of the President and Chief Executive Officer; the Vice-President, Operations/Chief Engineer; the Vice-President, Corporate Services, Chief Financial Officer and Secretary-Treasurer; and the Vice-President, Contract and Client Services. There are three main divisions: Contract Services (CSD), Corporate Services and Operations, and all are based in Ottawa. DCC has three regional offices and 28 site offices located where there are Canadian Forces (CF) bases and wings. In addition, DCC maintains remote offices in the Arctic as required for the DEW Line Clean-up Project and one site office in Bosnia- Herzegovina, supporting Operation PALLADIUM. This corporate structure is expected to remain in place throughout fiscal 2003–04.



Strategic Issues

The Client

During the 1990s, DND reduced spending on infrastructure as one of many responses to departmental resource constraints. Internally, for the past several years, DND has been devolving authority down through its hierarchy, and DCC has fine-tuned its services to assist in this regard. Since September 11, 2001, there has been a worldwide need for increased security, with pressure on Canada to perform on a level equal to its allies. The Throne Speech, delivered by the Governor General to open the second session of the 37th Parliament of Canada in September 2002, stated that the government will, before the end of its mandate, develop the long-term direction of defence policy and "...ensure that Canada's military is equipped to fulfill the demands placed on it." Over the next few years, DCC must be prepared for a possible need to provide increased support to DND for deployed operations and domestic security, as well as for the effects of an increase or decrease in client infrastructure funding. Administratively, the outcome of the devolution process will have an impact on how DCC conducts its business with the different client groups at DND.

DCC Mandate

In the past 10 years, DCC has expanded its service lines beyond the traditional areas of contracting and construction contract management. These non-traditional lines now comprise one third of DCC's business. Given the range of DCC's in-house expertise and experience, and the parameters of DCC's full mandate, DND has the opportunity to take advantage of a wide range of capabilities at DCC. The Corporation stands ready to use the complete scope of its mandate to respond to the government's national defence requirements.

The Industry

According to the Canadian Construction Association, construction activity in both the residential and the commercial sectors will slow in fiscal 2003–04. In the short term, this will mean that there is an available labour supply in the construction industry, and labour issues should not have a significant impact on DCC's ability to complete projects. However, over the next five years, employment growth in the construction industry is expected to slow down from 3.1% in 2002 to 1.6% in 2005, mainly due to the retirement of the ageing workforce. This fact is not expected to affect DCC's planning environment significantly.

The Workforce

DCC is cognizant of the national demographic influences that will affect the Corporation's human resources capability. The baby boomer population is expected to start retiring over the next five years, which will create a shortage of available experienced personnel. According to the Treasury Board report, *Ageing of the Public Service Workforce*, the public service needs to increase hiring by 28% just to maintain its current staff levels over the next 10 years, an indication of the aggressive hiring that will be taking place. DCC needs to prepare for this upcoming knowledge drain and subsequent competition for qualified people, and take measures to ensure that it remains a competitive employer.

DCC Strategic Themes

As a result of the strategic planning session that preceded the creation of this plan, it was concluded that the initiatives that DCC undertakes would be organized under four strategic themes. This structure will create a thread of continuity throughout all future plans, enhancing the means for tracking corporate development. These strategic themes are corporate governance and leadership, service delivery, managing stakeholder relationships, and corporate services and support. The positive outcome of each of these themes reflects the goals of the Corporation's overall strategy. Consequently, all initiatives within the corporate plan and business plans can easily be defined within one of these areas. As new corporate documents such as the risk management framework are created, they will be defined under this new thematic approach.

Corporate Governance and Leadership

Good corporate governance is an essential foundation of successful business, especially in the public sector, where the notion of public service demands accountability, fairness, trust and transparency of operations. The framework for corporate governance is set at the board level and the established principles are carried out at the management level. Corporate governance is linked to senior management leadership to describe how concepts such as stewardship, risk management and accountability to stakeholders are pushed down from the board to management to employees. The Corporation already has in place a corporate governance framework, which is reviewed each year by the board, and by management in the strategic planning process.

Tracking Past Performance: Governance and Leadership Initiatives, Fiscal 2002–2003

Last year's plan identified several initiatives aimed at improving stewardship.

Firstly, the **strategic planning process** was revised to focus planning activities on meeting client requirements. Furthermore, the planning process was made more comprehensive by including a wider variety of participants in planning working groups.

Secondly, a **risk management framework** was developed in fiscal 2002–03 to enable a systematic review and evaluation of business activities. Although DCC management continues to carry on business using its traditional "hands-on" style, which immediately brings senior expertise to bear on operational issues, the new framework formalizes the practice by identifying risks and documenting the strategy selected to mitigate the potential impacts. Strategic risks to the Corporation have been linked to key strategic planning themes. Risk management decisions will be made in the context of overall corporate planning, and the necessary actions and allocation of resources will be outlined in the corporate plan or in the business plan of the appropriate business unit. A draft version of the framework was used to develop this plan, and the complete system will be implemented in the next planning cycle, starting in September 2003. In addition to the annual review through the corporate planning process, a Risk Management Committee composed of the President and Vice-Presidents will regularly monitor the risk environment and take interim action, as required.

A third area of concentration in fiscal 2002–03 involved the **communication** of key corporate information to stakeholders—in this case, to DCC's client groups at DND. Corporate communications plays a critical role in demonstrating to stakeholders how DCC is serving their interests. It is important that stakeholders receive relevant and accurate information about corporate activity in a timely and meaningful way. Last year, new tools—including a corporate information kit, a bimonthly external newsletter and plans for an enhanced Web site—were developed to facilitate the sharing of news and service line information.

Lastly, under the corporate governance and leadership theme, DCC advanced its new corporate vision statement by announcing a new corporate award for **innovation**. The award recognizes and rewards innovative practices that improve service to DND by improving internal processes or introducing new service lines. It is hoped that this award, plus encouragement and support from the management team, will make the DCC culture less risk averse and more receptive to innovation.

Building on a Solid Foundation: Governance and Leadership Initiatives, Fiscal 2003–2004

DCC will continue its efforts to improve the **planning process**, started last year, by validating its conclusions about the client's needs and incorporating lessons learned into the 2003 process. Similarly, efforts to improve the flow of corporate information to DND will continue through the **client services** function. Further improvements to the **corporate communications** output will include enhancing the DCC Web page that targets the general public and potential new employees. Throughout fiscal 2003–04, DCC will continue to encourage **innovation** by its employees, and will continue to develop new methods or services to do things better, faster and differently. In addition to the employee award implemented in 2002, DCC will set aside $125,000 to develop innovative ideas into real service improvements.

Service Delivery

Given DCC's mission to deliver high-quality, timely and efficient services to DND, achieving excellence in service delivery remains at the forefront of DCC's corporate strategy. Over half a century of work experience with DND has given DCC in-depth knowledge of client requirements. Even with this niche that DCC has created for itself, the Corporation always strives for continuous improvement. DCC regularly undertakes projects to enhance the maintenance and development of new modes of service delivery.

Tracking Past Performance: Service Delivery Initiatives, Fiscal 2002–2003

Last year's corporate plan identified several initiatives to improve DCC's service delivery for the benefit of DND. These initiatives relate to the continuous improvement of **quality** throughout all of DCC's operations. Work began on a management manual, which provides guidelines for conducting business. This is targeted for completion by the end of fiscal 2002–03. A standard methodology template, comprehensive staff training and a formalized feedback process were developed as quality audit tools for tracking performance in day-to-day operations and for identifying areas for improvement. This new audit process is being incorporated into the DCC system for evaluating the performance of site and regional management.

Finally, to ensure the client receives **best value** under the service billing regime, last year's plan committed DCC to a change in corporate pricing policy aimed at moving DCC from a "low cost" service provider position to the position of "best value" service provider in its niche. This was to be accomplished by ensuring that both cost and revenue are based on competitive market forces rather than simply on the lowest cost option. The first step in implementation involved significantly adjusting employee salary ranges at the start of the fiscal year to address competitive disparity with public service compensation rates. Secondly, the management principle of holding the corporate direct personnel expense mark-up factor to 1.5 was abandoned. The level of business activity allowed the continued use of 1.5 for fiscal 2002–03 budgeting purposes, but future budgets will allow that factor to rise if deemed necessary to maintain an adequate operating contingency fund to manage possible revenue downturns. The inherent level of uncertainty in forecasting the DND program makes this change in policy and practice, as opposed to changes in cost structure and pricing methodology, necessary. The amount of the operating contingency fund, and accumulation or depletion of cash reserves, will vary from year to year, depending on management's evaluation of risk factors.

Performance Indicators, Fiscal 2002–2003

Client Satisfaction

	Results, Fiscal 2001–2002			Results, Fiscal 2002–2003 to End of 2nd Quarter		
Indicator	Number of surveys	Target	Actual	Number of surveys	Target	Actual
Client satisfaction	862	95.0%	99.6%	331	95.0%	99.3%

DCC regularly tracks client satisfaction as one of its key performance indicators. Client groups within DND provide information through written questionnaires and through face-to-face interviews. At the end of the second quarter of fiscal 2002–03, DCC sent out 331 surveys; 269 were returned. The types of projects surveyed included both contract management and environmental and specialty services. The survey return rate was 81.3%. Of the surveys returned, 99.3% rated DCC's service as satisfactory. This high rating can be attributed to the proactive measures DCC takes throughout various phases of each project. Such measures include regular meetings with DND client groups at key project milestones to discuss performance issues.

Timeliness of Procurement

Client groups within DND want to begin project work as soon as possible after receiving internal approval. Since timeliness of contract award is important both to DND and to the contractors and consultants, this activity is reported as a key performance indicator.

DCC intentionally sets aggressive targets for the timeliness of construction and consultant procurement because DND values expediency. The target represents a reasonable length of time from the point at which the notice of proposed procurement is received from the client, to the time that the contract is awarded to the contractor or consultant. Factors that affect the performance against the targets include changes to the scope and value of the work during the procurement process.

The following two tables demonstrate DCC progress at the end of the second quarter of fiscal 2002–03 in terms of timeliness of construction and consultant procurement. The actual numbers for fiscal 2002–03 reported in this chart are shown as a percentage of how many times the target was met. In the past, DCC has reported the actual average number of days that it has taken to award all of the contracts within each category. However, this method of tracking and reporting was not always a fair representation of performance. DCC believes that tracking and reporting the percentage of contracts that meet the time targets in each category is a more meaningful and objective measure of performance. Thus, the results for fiscal year 2001–02 have been restated to conform with this new method of reporting this performance indicator. For fiscal 2003–04, the performance targets have been updated to reflect this change, with the new target set at 50% (see page 12).

Construction Procurement

	Results, Fiscal 2001–2002			**Results, Fiscal 2002–2003 to End of 2nd Quarter**		
Indicator	Number of contracts	Target	Actual % on target	Number of contracts	Target	Actual % on target
Regular tender call	126	35 days	38.0%	55	35 days	32.8%
Tender boards	474	25 days	41.0%	190	25 days	45.5%
Quick response	295	10 days	33.0%	105	14 days	59.0%
Design-build	5	90 days	60.0%	1	90 days	100.0%

Consultant Procurement

	Results, Fiscal 2001–2002			**Results, Fiscal 2002–2003 to End of 2nd Quarter**		
Indicator	Number of contracts	Target	Actual % on target	Number of contracts	Target	Actual % on target
Select	204	25 days	41.0%	80	25 days	32.0%
1-step proposal	41	50 days	29.0%	19	50 days	68.3%
2-step proposal	11	80 days	0.0%	6	90 days	0.0%
NAFTA	4	84 days	0.0%	No requests	95 days	N/A

Percentage of Tender Calls Resulting in Awarded Contracts

Results, Fiscal 2001–2002		Results, Fiscal 2002–2003 to End of 2nd Quarter	
Target	Actual	Target	Actual
99.0%	94.0%	99.0%	97.1%

Part of DCC's strength as a Crown corporation is its ability to work efficiently with both its government client and the contractors and consultants who complete the work for the client. DCC realizes that its contract award system must meet client expectations for timeliness and be a user-friendly process for those businesses bidding on projects. Consequently, before going to tender, DCC rigorously screens all projects (in collaboration with the client) to ensure the tender call is feasible. Because of this well-established preliminary procedure, DCC strives to award contracts for 99.0% of all tender calls.

Timeliness of Construction Contract Completions

	Results, Fiscal 2001–2002	Results, Fiscal 2002–2003 to End of 2nd Quarter
Total completed on time	54.0%	60.6%
Total completed within 1–30 days	72.3%	80.6%
Total completed in over 30 days	27.7%	19.4%

Schedule control is critical to client satisfaction. DCC monitors timeliness of construction contract completions and works with the client to minimize schedule slippage. When it does occur, DCC ensures that DND knows the reasons. Although formal targets are not set for this indicator, DCC tracks this information to keep the client updated throughout the phases of each project.

Change Order Values

	Results, Fiscal 2001–2002	Results, Fiscal 2002–2003 to End of 2nd Quarter
Site conditions/ errors/omissions	4.3%	5.9%
Design changes	7.4%	5.9%

Changes can have a negative effect on a project schedule and can result in cumulative impact costs. Consequently, DCC manages contracts in a way that attempts to minimize both the number and the cost of contract changes. Overall, the percentage of changes is low compared to industry standards, due to comprehensive planning prior to the tendering process.

Continuing the Tradition: Service Delivery Initiatives, Fiscal 2003–2004

To develop employee skills and to support **communications** with the client, DCC will establish a business tool kit. This kit will be an information hub containing all the support resources DCC employees need to interact with the client. The guidelines and materials in this kit will formalize DCC's established service methodology—the necessity of a high degree of professionalism and accountability on the part of DCC employees in all client interactions. At the same time, the materials will encourage DCC employees to recognize new service opportunities and suggest ways to improve their work for the benefit of DND.

Performance Indicator Targets for Fiscal 2003–2004

DCC is committed to tracking business performance with a goal of continuously improving the timeliness, quality and cost of services provided to DND. Each year, DCC sets performance targets to track different components of its business, including service delivery and internal management. Listed in the table below are the performance indicator targets that DCC has set out for fiscal 2003–04. The target length of time to put contracts in place has traditionally been set by management as the ideal duration of the procurement process. This goal was rarely achieved, due to inevitable organizational and situational interference. The measures of timeliness of procurement have been restated this year to reflect the reality of actual practice. Not only have several target timeframes been extended, but the target timeframe will also no longer be compared to the average length of time actually recorded. Instead, the proportion of contracts that meet or exceed the target will be reported. This change recognizes the relatively small sample size of contracts and the extent to which the statistical average can be skewed by a few exceptional situations.

Contracting exercises that exceed the target timeframes will be analyzed to determine the cause of delays and the corrective action required for the target or for the process.

	Performance Indicator		Target Period	Target, Fiscal 2003–2004
Service Delivery Performance Indicators	Client satisfaction			95.0%
	Timeliness of construction contracting	Regular tender call	35 days	50.0% meeting target
		Tender boards	25 days	
		Quick response tenders	14 days	
		Design-build	120 days	
	Timeliness of consultant procurement	Select	25 days	
		1-step proposals	60 days	
		2-step proposals	120 days	
	Percentage of tender calls resulting in awarded contracts			99.0%

Managing Stakeholder Relationships

DCC needs to maintain positive relationships with government, its client, industry and professional associations to facilitate effective business operations. Note that while specific service delivery issues fall under the previous section, the planning aspects of the broader relationships with the client are considered in this section.

Tracking Past Performance: Managing Stakeholder Relationships Initiatives, Fiscal 2002–2003

Managing the Corporation's relationship with its client was identified last year as being important enough to warrant the creation of a new senior management position. A Vice-President, Contract and **Client Services**, and a Planning and Communications Officer were appointed to help develop a business plan and start implementing client service activities. That initial task was accomplished and the first communications products have been issued. To foster the client relationship, DCC also began to develop credible and realistic means of gauging and reporting **client satisfaction**. This is a somewhat elusive goal, but the Corporation has made significant progress. DCC has realized that it is not simply a question of improving a form, but that the data collection process itself has to be changed. The Corporation has concluded that face-to-face interviews with senior regional and corporate management, once or twice a year, are the best way to ensure meaningful responses.

Building meaningful relationships with other arms of government and industry is an ongoing objective. Several examples of new activities in fiscal 2002–03 include the involvement of the President on the Federal-Industry Real Property Advisory Committee (representing all federal government departments and industry associations) and on several senior project advisory committees (at the invitation of Public Works and Government Services Canada); a presentation by the President at the annual conference of the Canadian Construction Association; and the signing of a memorandum of understanding with the Association of Consulting Engineers of Canada. DCC maintains regular involvement and communication with other industry organizations, including the Royal Architectural Institute of Canada, the Canadian Public Procurement Council and the Canadian Design-Build Institute.

Strengthening Ties: Managing Stakeholder Relationships Initiatives, Fiscal 2003–2004

To further its commitment to building strong external relationships, DCC will continue its involvement with **industry associations**; of particular note is the fact that, in the coming year, the Vice-President, Contract and Client Services, will serve as President of the Canadian Public Procurement Council (which represents the procurement interests of all three tiers of Canadian government). Throughout fiscal 2003–04, DCC will be open to opportunities to further enhance its partnership with DND and will be open to creating new ones within its mandate to deliver defence projects, including elements of DND with which DCC has not traditionally been involved.

Corporate Services and Support

Tracking Past Performance: Corporate Services and Support Initiatives, Fiscal 2002–2003

DCC, having been in business for over 50 years, has well-established systems for managing its day-to-day operations, human resources, and financial and information systems. DCC's internal ability touches all aspects of the business and is the key to success in maintaining a high quality of service to DND.

Consequently, throughout the course of business, DCC strives to keep up to date with new business methods, regulatory practices and technology, which will have a positive impact on the quality of its service delivery.

Last year's plan touched on initiatives relating to the management of information systems. Within its business environment, DCC is continually monitoring trends in **e-commerce**, which it originally identified as a strategic initiative. The Corporation now maintains an ongoing watch-and-wait position to ensure that it does not miss opportunities, but it will not try to lead the field in expensive technology development.

Performance Indicator Results, Fiscal 2002–2003

For tracking the performance of its corporate services and support function, DCC has established three main indicators: the utilization rate, the direct personnel expense multiplier and the employee retention rate.

Utilization Rate

Results, Fiscal 2001–2002		Results, Fiscal 2002–2003 to End of 2nd Quarter	
Target	Actual	Target	Actual
70.0%	74.4%	70.0%	73.1%

The utilization rate describes the hours DCC spends on contract-related functions, and demonstrates to DND the amount of time DCC spends on client-related work. The target for the utilization rate in fiscal 2001–02 and fiscal 2002–03 was 70%. As the above results indicate, DCC exceeded its utilization rate target in fiscal 2001–02 and continued to do so during the first half of fiscal 2002–03, indicating that it continues to provide highly efficient service.

Direct Personnel Expense Multiplier

Results, Fiscal 2001–2002		Results, Fiscal 2002–2003 to End of 2nd Quarter	
Target	Actual	Target	Actual
1.50–1.60	1.56 (1)	1.50–1.60	1.60 (1)

(1) In the current fiscal year ending March 31, 2003, the Corporation decided to change the method of reporting the actual results. In the past, the performance indicator was referred to as the "payroll multiplier" and represented the ratio of services revenue to project direct labour costs, including benefits, but excluding a mark-up factor to account for compensated absences, such as vacation, sick leave, holidays and professional development time. The direct personnel expense multiplier currently reported as a performance indicator takes the mark-up factor for compensated absences into consideration in determining the project direct personnel expense.

The direct personnel expense multiplier is the factor by which DCC multiplies direct project personnel expense in order to cover overhead costs. Direct project personnel expense includes salary costs and a mark-up factor to account for benefits and compensated absences, such as vacation, sick days, holidays and professional development time. This multiplier is used to establish billing rates for DCC services. The target range for fiscal 2001–02 and fiscal 2002–03 was 1.50 to 1.60. The results for fiscal 2001–02 and for the first six months of fiscal 2002–03 show that the multipliers remained within the targeted range. Fluctuations in the actual multiplier from period to period are due to the timing of billings on certain fixed-fee projects, as well as to the method of financial planning in accordance with DCC's financial management policy. This planning allows for adequate operating contingency funds to account for unexpected fluctuations in the client's construction program.

Employee Retention Rate

Results, Fiscal 2001–2002		Results, Fiscal 2002–2003 to End of 2nd Quarter	
Target	Actual	Target	Actual
92.5%	90.8%	92.5%	96.0%

The employee retention rate is used as a measure of employee satisfaction with DCC's working environment. The target for the employee retention rate for fiscal 2001–02 and fiscal 2002–03 was 92.5%. After experiencing a slight decrease in retention in fiscal 2001–02, results for the first six months of fiscal 2002–03 show that the Corporation is back on track with a retention rate exceeding target. This turnaround is partly attributable to management's review of and adjustment to the Corporation's salary structure at the beginning of fiscal 2002–03. This demonstrates that DCC remains committed to providing its employees with a favourable work environment that includes many opportunities for professional and career development.

Better, Faster, Stronger: Corporate Services and Support Initiatives, Fiscal 2003–2004

To ensure up-to-date and accessible electronic **business processes**, the Corporation will continue to re-evaluate the Government On-Line initiative and regularly examine the viability and suitability of e-commerce initiatives. In a continuing effort to make business transactions with DCC easier and more efficient, DCC will work to implement a system for electronic payments to suppliers and will review the viability of issuing electronic payments to contractors.

DCC will take a strategic look at its **human resources management** capability to determine whether it has sufficient resources and authority to recruit, develop, promote and retain staff, given current and future trends in business growth, the demographic profile of employees and labour market conditions.

Performance Indicator Targets for Fiscal 2003–2004

Listed in the table below are the corporate services and support performance indicator targets set for fiscal 2003–04.

	Performance Indicator	Target, Fiscal 2003–2004
Corporate Services and Support Performance Indicators	Utilization rate (percentage of employee hours spent on client contract work)	70.0%
	Direct personnel expense multiplier (ratio of services revenue to direct personnel expense, including salary cost and a mark-up factor to cover benefits and compensated absences)	1.5 to 1.6
	Employee retention rate	92.5%
	Professional development expenditure as a percentage of salary cost	3.0%

Financial Management

Financial Management Policy

The Corporation's financial plan has been prepared with a view to maintaining the Corporation's underlying financial management policy of generating sufficient cash to meet its anticipated operating and capital requirements.

In determining the amount of cash reserves carried for operating needs, the Corporation also takes into consideration the planning and operating risk inherent in its operations, particularly the risk associated with potential and unanticipated changes to the amount or timing of construction project expenditures by DND. In preparing its financial plan, the Corporation has allowed for reasonable levels of contingencies in its financial projections to ensure that it can continue to fulfill its mandate and serve its client in an effective and timely manner. Cash levels are constantly monitored and any surpluses or shortfalls that may occur from time to time during certain operating periods are taken into consideration in future operating plans and budgets.

Years Ending March 31, 2002, to March 31, 2008

Appendix A: Income Statement

The Corporation is currently forecasting services revenue of approximately $23.8 million for the current year ending March 31, 2003, which represents an increase of 19% from the previous year. For the year ending March 31, 2004, services revenue is expected to increase by approximately 7% to $25.6 million. For the remaining plan years, revenue has been projected to increase year over year by rates varying from 1.75% to 3.3%, with a view to maintaining the Corporation's underlying financial management policy and objective discussed above.

Interest income, which is generated from the investment of temporary cash surpluses in accordance with investment policies approved by the Corporation's Board of Directors, is forecasted to total approximately $104,000 for the current year ending March 31, 2003, representing an increase of approximately 2% from the previous year. For the year ending March 31, 2004, interest income is expected to increase to approximately $107,000, representing an increase of approximately 3%. For the remaining plan years, interest income has been projected to fluctuate based on anticipated cash levels and on the assumption that interest rates remain at current levels.

As a result of a change in accounting policy, as described in Appendix B, salaries and benefits expense for the year ending March 31, 2002, was restated and reduced by $59,000.

Salaries and benefits expense is forecasted to total $18.8 million for the current year ending March 31, 2003, representing an increase of 13% over the previous year. This increase comprises approximately 6% for wage increases and approximately 7% for staff increases related to increased activity levels. For the year ending March 31, 2004, salaries and benefits expense is projected to total $20.5 million, representing an increase of approximately 9% over the previous year. This increase comprises approximately 5% for wage increases and approximately 4% for staff increases related to rising activity levels. For the remaining plan years, the Corporation's financial forecasts assume an increase in salary levels and inflation of approximately 3% year over year, with staff strength remaining constant.

Operating and administrative expenses are forecasted to total $3.8 million for the current year ending March 31, 2003, representing an increase of approximately 28% over the previous year. Approximately 11% of this increase is the result of the fact that in the year ended March 31, 2002, operating and administrative expenses were reduced by a one-time reversal of a provision for potential legal liabilities totalling $265,000. This provision had been accumulated in prior fiscal years to cover potential legal claims. However, during the year ended March 31, 2002, an annex was negotiated to the memorandum of understanding signed in 2001 with DND. The annex specifies that DND will fund any settlements resulting from the resolution of any existing or future legal claims. As a result of this clarification, the provision was no longer required. Approximately 3% of the increase is attributable to inflation and approximately 14% is

attributable to a combination of increases in the level of business activity and increased spending on certain discretionary items, primarily professional services, recruitment, and training and development.

For the year ending March 31, 2004, operating and administrative expenses are projected to be $4.1 million, representing an increase of approximately 7% from the previous year. Approximately 3% of this increase is attributable to inflation and the rest is attributable to a combination of higher activity levels and higher spending on certain discretionary items, particularly client services development, and staff training and development. For the remaining plan years, expenses have been projected to increase by approximately 3% year over year to cover primarily inflation increases.

Amortization of capital assets is forecasted to total $1.3 million in the current year ending March 31, 2003, representing an increase of 187%. During the current year ending March 31, 2003, management reviewed the estimates of useful lives that were being used to amortize certain capital assets. As a result of this review, management decided to change the estimates of useful lives for computer hardware and software, as well as for leasehold improvements. The change resulted in a one-time additional amortization charge in the current year ending March 31, 2003, of approximately $600,000. For the year ending March 31, 2004, amortization of capital assets is expected to total $677,000. The fluctuation in amortization over the remaining plan years is affected by the projections made for capital expenditures, highlighted in Appendixes E and F.

Appendix B: Balance Sheet

During the current year ending March 31, 2003, management decided to change its accounting policy regarding the treatment of the transitional obligation, relating to the liability for accrued severance benefits, which was determined when the Corporation first applied the recommendations contained in the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) handbook, section 3461, Employee Future Benefits. DCC first adopted this recommendation in the year ended March 31, 2001. Initially, the Corporation elected to amortize the transitional obligation over the remaining service period of active employees, which was determined to be 11 years. However, in order to record the liability for accrued severance benefits at the value that approximates the actuarially determined value, management decided to change this policy and apply the recommendations in section 3461 retroactively. As a result of this change, certain prior-year balances have been restated. Specifically, the provision for employee future benefits balance, as at March 31, 2002, was increased by $529,000, and the surplus balance at March 31, 2001, was decreased by $588,000.

As noted earlier, in determining the amount of cash reserves carried for operating needs, the Corporation takes into consideration the planning risk inherent in its operations and thus has allowed for a reasonable level of contingency. The Corporation's liquidity and capital resources position is strong and is anticipated to remain that way throughout the plan years. The Corporation does not have any segregated or restricted funds, and cash in excess of short-term operational requirements is invested in accordance with the investment policy approved by the Board of Directors.

Accounts receivable and due from DND balances are expected to increase during the plan years and are directly tied to the increases in revenue from year to year. Average collection periods are projected to remain constant over the plan years.

Capital assets for the current year ending March 31, 2003, are expected to decrease by approximately 37%. This decrease is largely the result of the additional amortization taken as a result of the change in the estimated useful lives of certain assets as discussed in Appendix A. For the remaining plan years, the fluctuations in capital assets from year to year are directly tied to the levels of capital spending, as discussed in Appendixes E and F.

Accounts payable and accrued liabilities for the current year ending March 31, 2003, are expected to increase by approximately 3% and to increase again by approximately 3% for the year ending March 31, 2004. In subsequent plan years, this amount is expected to increase based on projected increases in the level of operating expenditures, which have been projected to be approximately 3% year over year.

The provision for employee future benefits includes the liability for accrued severance benefits as well as accruals for vacation, overtime and furlough benefits. The accrued severance benefit represents the Corporation's liability for the estimated cost of severance for its employees, as well as health care benefits for its retirees. This amount is actuarially determined. The provision for employee future benefits, including the current portion, is expected to total $4.5 million at March 31, 2003, representing an increase of 10% over the previous year. For the year ending March 31, 2004, the provision is expected to increase by 9%. For the remaining plan years, the amount is expected to increase year over year by rates varying from 6% to 8%. The liability for accrued severance benefits is considered long

term, as the exact timing of payouts is not determinable. Although DCC has not specifically segregated funds for this obligation, the Corporation possesses sufficient capital resources to meet its severance payment obligations as they become due.

Appendix C: Statement of Changes in Financial Position

The statement of changes in financial position details the sources and uses of cash and the net change in the Corporation's cash balance from year to year. Non-cash expenses included in earnings, such as amortization and the provision for employee benefits, are added back, and cash disbursements not included in earnings, such as payments for capital expenditures and employee future benefits, are subtracted, to arrive at the net change in cash during the course of each fiscal year.

Appendix D: Staff Strength

Staff strength, which is presented on a full-time-equivalent basis, is expected to be approximately 280 for the current year ending March 31, 2003. The increase of 18 from the previous year is largely due to the higher level of activity forecasted for the current year. Staff strength for the year ending March 31, 2004, is projected to be 290, representing an increase of 10 over the previous year. This increase is due to the projected increase in activity. Staff strength has been assumed to remain constant for the remaining plan years.

Appendixes E and F: Capital Budgets

Capital expenditures for the current year ending March 31, 2003, are currently forecasted to be $791,000, versus a planned amount of $575,000. This represents a variance of $216,000 or approximately 38%. This variance is due to actual and forecasted increased spending on computer equipment and software, due primarily to higher than anticipated staff growth; on replacement of older computers and deemed necessary to improve network communications; and on the upgrade of the Corporation's Enterprise Resource Planning (ERP) system (JD Edwards–One World). In addition, to accommodate increases in staff at head office, unanticipated leasehold improvement costs of $61,000 were incurred, as well as unanticipated additional costs of approximately $25,000 for office furniture and equipment.

For the year ending March 31, 2004, capital expenditures are projected to decrease, as the ERP systems upgrade should be largely completed by the end of the current fiscal year ending March 31, 2003. Capital expenditures for the fiscal years ending March 31, 2005, and March 31, 2006, are expected to level off to reflect ongoing requirements to update and replace computer equipment and software. Increased spending is projected in the fiscal years ending March 31, 2007, and March 31, 2008, to reflect the anticipated need to upgrade the Corporation's major computer systems and software applications.

Appendix G: Operating Budget for the Year Ending March 31, 2003

This schedule compares estimated operating results to planned results for the current year ending March 31, 2003. Services revenue is expected to be approximately 10% above plan. The increase is related to higher than anticipated project spending by DND. No major variance is expected in interest revenue.

Salaries and benefits cost is expected to be approximately 11% above plan. The increase is related to a combination of increased services revenue and higher than anticipated salary increases.

Amortization of capital assets is expected to be approximately 134% above plan. The majority of this increase is the result of the one-time additional charge to amortization of approximately $600,000 as a result of change in estimated useful lives explained in Appendix A. Part of the increase is also due to the higher than expected spending on capital assets, as discussed in Appendixes E and F. Operating and administrative expenses are expected to be approximately 2% over plan. The increase is mainly due to the increased level of support costs as a result of the higher level of activity.

Defence Construction (1951) Limited

Income Statements

For the years ending March 31, 2002 to March 31, 2008

	Actual March 31/02	Estimated March 31/03	Planned March 31/04	Planned March 31/05	Planned March 31/06	Planned March 31/07	Planned March 31/08
Revenue							
Service	$ 20,051,955	$ 23,828,163	$ 25,583,507	$ 26,031,218	$ 26,747,076	$ 27,576,236	$ 28,483,494
Interest	102,184	103,686	106,895	110,000	121,000	133,100	127,050
	20,154,139	**23,931,849**	**25,690,402**	**26,141,218**	**26,868,076**	**27,709,336**	**28,610,544**
Expenses							
Salaries and Benefits (Note 1)	16,641,586	18,813,226	20,525,763	21,141,536	21,775,782	22,429,056	23,101,928
Amortization of Capital Assets	435,848	1,252,287	676,679	593,070	555,988	677,669	876,910
Operating and Administrative Expenses	3,004,121	3,836,401	4,117,636	4,234,063	4,361,085	4,491,917	4,626,675
	20,081,555	**23,901,914**	**25,320,078**	**25,968,669**	**26,692,856**	**27,598,643**	**28,605,513**
Net Income (Note 1)	**$ 72,584**	**$ 29,936**	**$ 370,324**	**$ 172,548**	**$ 175,221**	**$ 110,693**	**$ 5,031**
Surplus, Beginning of the Year (Note 1)	2,002,179	2,074,763	2,104,699	2,475,023	2,647,571	2,822,792	2,933,485
Srplus, End of the Year	**$ 2,074,763**	**$ 2,104,699**	**$ 2,475,023**	**$ 2,647,571**	**$ 2,822,792**	**$ 2,933,485**	**$ 2,938,516**

Note 1: As a result of a change in accounting policy regarding the treatment of the transitional obligation relating to the provision for severance benefits, salaries and benefits expense for the year ended March 31, 2002, was restated and reduced by $58,782 and net income was increased by this same amount. In addition, the surplus balance at the beginning of the year was reduced by $587,820.

Defence Construction (1951) Limited

Balance Sheet

March 31, 2002 to March 31, 2008

	Actual March 31/02	Estimated March 31/03	Planned March 31/04	Planned March 31/05	Planned March 31/06	Planned March 31/07	Planned March 31/08
Assets							
Current:							
Cash	$ 2,258,698	$ 2,495,289	$ 3,163,303	$ 3,692,509	$ 4,113,938	$ 4,372,827	$ 4,287,149
Accounts Receivable	215,972	256,644	275,550	280,372	288,083	297,013	306,785
Due from Department of National Defence	3,492,490	4,150,200	4,455,932	4,533,910	4,658,593	4,803,009	4,961,028
Prepaids and Advances	199,851	199,851	199,851	199,851	199,851	199,851	199,851
	6,167,011	7,101,984	8,094,636	8,706,643	9,260,464	9,672,700	9,754,814
Capital Assets	1,247,054	786,063	608,935	615,865	684,876	832,207	1,205,297
	$ 7,414,065	**$ 7,888,047**	**$ 8,703,571**	**$ 9,322,507**	**$ 9,945,341**	**$ 10,504,907**	**$ 10,960,110**
Liabilities							
Current:							
Accounts Payable and Accrued Liabilities	$ 1,282,038	$ 1,320,499	$ 1,360,114	$ 1,400,918	$ 1,442,945	$ 1,486,233	$ 1,530,820
Current Portion - Provision for Employee Benefits	514,533	529,969	545,868	562,244	579,111	596,485	614,379
	1,796,571	1,850,468	1,905,982	1,963,162	2,022,056	2,082,718	2,145,200
Provision for Employee Future Benefits (Note 1)	3,542,699	3,932,848	4,322,534	4,711,743	5,100,461	5,488,672	5,876,363
	5,339,270	**5,783,316**	**6,228,516**	**6,674,905**	**7,122,517**	**7,571,390**	**8,021,562**
Capital Stock and Surplus							
Capital Stock							
Authorized - 1,000 shares at no par value							
Issued - 32 shares	32	32	32	32	32	32	32
Surplus (Note 1)	2,074,763	2,104,699	2,475,023	2,647,571	2,822,792	2,933,485	2,938,516
	2,074,795	**2,104,731**	**2,475,055**	**2,647,603**	**2,822,824**	**2,933,517**	**2,938,548**
	$ 7,414,065	**$ 7,888,047**	**$ 8,703,571**	**$ 9,322,507**	**$ 9,945,341**	**$ 10,504,907**	**$ 10,960,110**

Note 1: As a result of a change in accounting policy regarding the treatment of the transitional obligation relating to the provision for severance benefits, the provision for employee future benefits as at March 31, 2002 was restated and increased by $529,038 and the surplus balance was decreased by the same amount.

Defence Construction (1951) Limited

Statement of Changes in Financial Position

For the years ending March 31, 2002 to March 31, 2008

	Actual March 31/02	Estimated March 31/03	Planned March 31/04	Planned March 31/05	Planned March 31/06	Planned March 31/07	Planned March 31/08
Operating Activities							
Net Income (Note 1)	$ 72,584	$ 29,936	$ 370,324	$ 172,548	$ 175,221	$ 110,693	$ 5,031
Items not requiring cash							
Provision for Employee Benefits	600,748	604,585	604,585	604,585	604,585	604,585	604,585
Amortization	435,848	1,252,287	676,679	593,070	555,988	677,669	876,910
Loss on Disposal of Assets	2,109						
Net Increase (Decrease) in non-cash Working Capital Balances related to Operations	(1,819,707)	(659,921)	(285,023)	(41,998)	(90,365)	(110,059)	(123,204)
	(708,418)	1,226,887	1,366,564	1,328,206	1,245,429	1,282,889	1,363,323
Financing Activities							
Employee Benefits Paid	(187,054)	(199,000)	(199,000)	(199,000)	(199,000)	(199,000)	(199,000)
	$ (895,472)	$ 1,027,887	$ 1,167,564	$ 1,129,206	$ 1,046,429	$ 1,083,889	$ 1,164,323
Investing Activities							
Acquisition of Capital Assets	(586,842)	(791,297)	(499,550)	(600,000)	(625,000)	(825,000)	(1,250,000)
Increase (Decrease) in Cash during Year	(1,482,314)	236,591	668,014	529,206	421,429	258,889	(85,677)
Cash at Beginning of Year	3,741,012	2,258,698	2,495,289	3,163,303	3,692,509	4,113,938	4,372,827
Cash at End of Year	**$ 2,258,698**	**$ 2,495,289**	**$ 3,163,303**	**$ 3,692,509**	**$ 4,113,938**	**$ 4,372,827**	**$ 4,287,149**

Note 1: As a result of a change in accounting policy regarding the treatment of the transitional obligation relating to the provision for severance benefits, net income for the year ended March 31, 2002, was restated and increased by $58,782.

Appendix D

Defence Construction (1951) Limited

Staff Strength

For the years ending March 31, 2002 to March 31, 2008

	Actual March 31/02	Estimated March 31/03	Planned March 31/04	Planned March 31/05	Planned March 31/06	Planned March 31/07	Planned March 31/08
Employees based on full-time equivalents	262	280	290	290	290	290	290

Appendix E

Defence Construction (1951) Limited

Capital Budget

For the year ending March 31, 2003

	Estimated Actual March 31/03	Planned March 31/03	Variance
Office Furniture and Equipment	$ 61,297	$ 50,000	$ (11,297)
Computer Systems Hardware and Software	669,266	525,000	(144,266)
Leasehold Improvements	60,734	-	(60,734)
	$ 791,297	**$ 575,000**	**$ (216,297)**

Appendix F

Defence Construction (1951) Limited

Capital Budget

For the years ending March 31, 2002 to March 31, 2008

	Actual March 31/02	Estimated March 31/03	Planned March 31/04	Planned March 31/05	Planned March 31/06	Planned March 31/07	Planned March 31/08
Office Furniture and Equipment	$ 2,845	$ 61,297	$ 74,550	$ 50,000	$ 75,000	$ 75,000	$ 150,000
Computer Systems Hardware and Software	583,997	669,266	375,000	550,000	550,000	750,000	1,100,000
Leasehold Improvements	-	60,734	50,000	-	-	-	-
	$ 586,842	**$ 791,297**	**$ 499,550**	**$ 600,000**	**$ 625,000**	**$ 825,000**	**$ 1,250,000**

Defence Construction (1951) Limited

Operating Budget

For the year ending March 31, 2003

	Plan March 31/03	Estimated Actual March 31/03	Variance
Revenue (Note 1)			
Services	$ 21,577,161	$ 23,828,163	$ 2,251,003
Interest	102,000	103,686	1,686
	21,679,161	**23,931,849**	**2,252,689**
Expenses			
Salaries and Benefits	16,947,773	18,813,226	1,865,453
Amortization of Capital Assets	534,104	1,252,287	718,183
Operating and Administrative Expenses (Note 1)	3,769,798	3,836,401	66,603
	21,251,675	**23,901,914**	**2,650,239**
Net Income	**$ 427,486**	**$ 29,936**	**$ (397,550)**

Note 1: Revenue and Operating and Administrative Expenses in the plan results have been restated to conform to the new presentation adopted for reimbursed project expenses. In the past, the reimbursable project expenses were included in Operating and Administrative Expenses and the revenue from reimbursed project expenses was included in Revenue. Commencing in the year ended March 31,2002, the revenue from reimbursed project expenses are netted against the related expenses incurred. This change reduced both the Revenue and Operating and Administrative Expenses amounts, as previously reported in the prior year Corporate Plan, by $957,394. This change had no overall effect on net income as previously reported.

Defence Construction Canada
Construction de Défense Canada

Construction de Défense (1951) Limitée
RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE
2003-2004 à 2007-2008

incluant le

budget d'exploitation pour l'exercice 2003-2004

et

le budget d'immobilisations 2003-2004

Canada

Construction de Défense (1951) Limitée
RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE
2003-2004 à 2007-2008

incluant le

budget d'exploitation pour l'exercice 2003-2004

et

le budget d'immobilisations 2003-2004

Table des matières

Sommaire 3

Profil de la Société 4

Questions stratégiques 7

Thèmes stratégiques 7

Gouvernance et leadership 8
Suivi du rendement antérieur – Initiatives visant la gouvernance et le leadership au cours de l'exercice 2002-2003 8
Construire sur une base solide – Initiatives visant la gouvernance et le leadership au cours de l'exercice 2003-2004 8

Prestation de services de CDC 9
Suivi du rendement antérieur – Initiatives visant la prestation de services au cours de l'exercice 2002-2003 9
Indicateurs de rendement pour l'exercice 2002-003 9
Poursuivre la tradition – Initiatives visant la prestation de services au cours de l'exercice 2003-2004 12
Cibles rattachées aux indicateurs de rendement pour l'exercice 2003-2004 12

Gestion des relations avec les intervenants 13
Suivi du rendement antérieur – Initiatives visant la gestion des relations avec les intervenants au cours de l'exercice 2002-2003 13
Renforcer les liens – Initiatives visant la gestion des relations avec les intervenants au cours de l'exercice 2003-2004 13

Services de gestion et de soutien 14
Suivi du rendement antérieur – Initiatives visant les services de gestion et de soutien au cours de l'exercice 2002-2003 14
Résultats par rapport aux indicateurs de rendement pour l'exercice en 2002-2003 14
Plus haut, plus vite, plus loin – Initiatives visant les services de gestion et de soutien au cours de l'exercice 2003-2004 16
Cibles rattachées aux indicateurs de rendement pour l'exercice 2003-2004 16

Gestion financière 17

Sommaire

Avec des revenus qui devraient être de 19 % supérieures à celles de l'exercice précédent, l'exercice 2002-2003 a été un autre exercice fructueux pour Construction de Défense Canada (CDC). En tant qu'unique fournisseur de services du ministère de la Défense nationale (MDN), CDC prévoit encourager la pleine utilisation des services définis par son mandat au cours du prochain exercice et s'attend donc à voir ses revenus continuer de croître. Aussi au cours de l'exercice 2003-2004, CDC entend faire fond sur les initiatives précédentes dans les secteurs stratégiques de la gouvernance, de la prestation de services, du partenariat avec les intervenants externes et les services de gestion.

Le présent plan attire l'attention sur plusieurs initiatives au cours de l'exercice 2003-2004. En conformité avec son énoncé de vision, CDC a formellement alloué des ressources à l'encouragement de l'**innovation** de la part de ses employés, en instituant un prix pour reconnaître les réalisations à cet égard. Les communications, et plus particulièrement dans le secteur des **relations avec le client**, seront améliorées afin d'affermir les relations entre CDC et les groupes clients du MDN. Dans le cadre de son mandat, CDC maintiendra sa liaison avec les associations de l'industrie, telles que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, avec qui elle a signé un protocole d'entente l'an dernier, et restera ouverte aux possibilités de **partenariats**. Comme les autres entreprises canadiennes, CDC se prépare au changement démographique prévu au cours des dix prochaines années et procédera à un examen stratégique des capacités de ses **ressources humaines** afin de s'assurer d'avoir les compétences qu'il faut pour répondre aux besoins futurs du MDN. Ces initiatives tablent sur le travail qu'a accompli CDC au cours des 50 dernières années et prépareront la Société aux défis des cinq prochaines années.

Profil de la Société

Vision

Mettant à profit 50 années de partenariat dans la réalisation de projets de Défense, la vision de CDC est de devenir le chef de file de la prestation de solutions novatrices offrant une valeur ajoutée à son client, de favoriser le perfectionnement de ses employés et d'apporter une contribution significative à son industrie.

Mission

CDC a pour mission de fournir, dans les délais prescrits, des services de qualité supérieure et efficiente au chapitre de la passation et de la gestion des marchés et des services connexes afin d'appuyer activement le ministère de la Défense nationale dans le développement et la gestion à long terme de son infrastructure d'installations.

Mandat

CDC a été créée en 1951 avec le mandat de fournir un large éventail de services relatifs aux biens en vue d'appuyer le MDN dans la gestion des besoins liés à son infrastructure d'installations. Depuis lors, CDC a assuré l'intégrité de son processus de passation de marchés, a mis en place et géré des marchés qui concilient les intérêts de l'État et ceux des fournisseurs de services et a réalisé pour le MDN des projets rentables, dans les délais prescrits. Ces services ont aidé le MDN à s'acquitter de son mandat consistant à « défendre le Canada et les intérêts canadiens tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales. »

Principes de fonctionnement

CDC mène ses activités conformément à six principes de fonctionnement, à savoir :

1. protéger les intérêts de l'État;
2. exécuter le travail de façon efficiente et efficace, en réduisant au minimum les frais administratifs conformément aux objectifs principaux;
3. gérer les relations contractuelles de façon équitable et raisonnable;
4. maintenir de la souplesse dans la structure, les méthodes et les systèmes opérationnels afin de s'adapter aux changements de la situation et aux besoins du client;
5. mener ses activités de telle sorte qu'elles contribuent à la protection de l'environnement naturel;
6. maintenir des méthodes de gestion des ressources humaines qui favorisent le bien-être des employés.

Cadre légal

Créée en 1951 par lettres patentes délivrées en vertu de la *Loi sur la production de défense*, Construction de Défense (1951) Limitée a été constituée aux termes de la *Loi sur les compagnies* de 1934 et autorisée à poursuivre ses activités en conformité avec la *Loi sur les sociétés commerciales canadiennes* de 1978. Le mandat, tel qu'énoncé dans les lettres patentes et confirmé en mai 2001 par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux à la suite d'un examen, reconnaît la souplesse des services offerts par la Société. Celle-ci, connue sous le nom de Construction de Défense Canada (CDC), rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Histoire

CDC continue de voir à la passation et à la gestion de marchés pour la plupart des travaux d'infrastructure sur les bases et stations militaires canadiennes. Elle a géré des générations successives de projets, comme la construction du Réseau d'alerte avancé (connu comme le « réseau DEW »), dans l'Arctique canadien, et du Système de défense aérienne de l'Amérique du Nord qui l'a remplacé vers la fin des années 1980 et le début des années 1990. CDC gère présentement le démantèlement et l'assainissement des emplacements des installations redondantes du réseau DEW. En outre, CDC met en place l'infrastructure dont le Canada a besoin pour répondre à ses engagements envers l'OTAN pour l'Europe et fournit des services similaires aux alliés de l'OTAN ayant des établissements au Canada.

Le public de CDC

La nature des affaires courantes de CDC n'amène pas cette dernière à interagir avec le grand public. Les groupes qui effectuent des travaux dans le cadre des marchés qu'elle administre – c'est-à-dire les experts-conseils et les entrepreneurs du secteur privé – constituent le public de CDC.

Le client de CDC — le ministère de la Défense nationale

CDC traite, sur les plans opérationnel et administratif, avec plusieurs organisations au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et Environnement (IE) du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) représente le principal point de contact pour le programme d'immobilisations géré par le siège social. CDC fait affaire avec les chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de l'air, principalement au niveau de la base ou de l'escadre, depuis que ceux-ci ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. CDC passe des marchés en vue de la prestation de services d'experts-conseils, de services de construction et de services environnementaux au nom de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes, de l'Agence de logement des Forces canadiennes, de Recherche et développement pour la défense Canada, du Bureau du Système d'alerte du Nord, du personnel des opérations de génie conjointe au niveau national (J3 Génie) et des forces de l'OTAN ayant des établissements au Canada. Dans son travail au jour le jour, le personnel des bureaux de chantier de CDC collabore étroitement avec le personnel du groupe IE au QGDN et aux bases du MDN de partout au pays.

Gouvernance

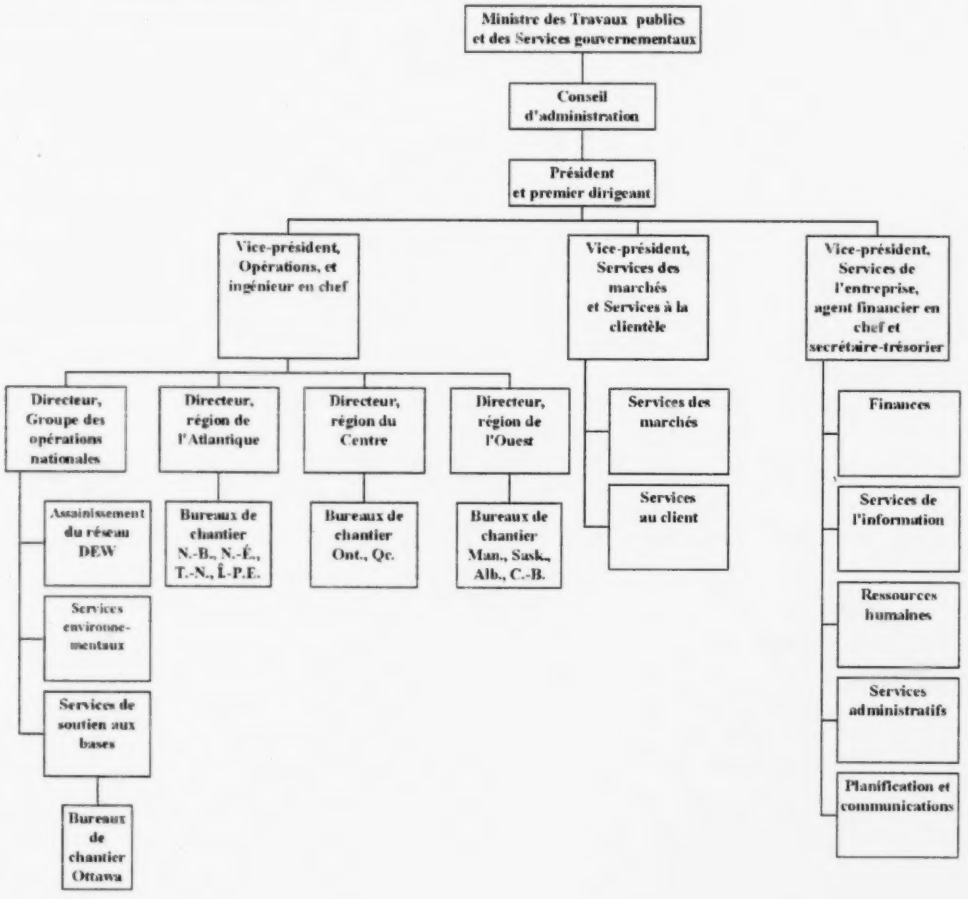
CDC étant une société d'État, elle est régie par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par le Gouverneur général en conseil sur recommandation du ministre. La composition du conseil reflète une expérience des secteurs public et privé, y compris des connaissances en génie et en construction, en droit et en politiques du secteur public fédéral.

Financement et structure du capital de l'entreprise

Le capital de la Société se compose de 1 000 actions autorisées, dont 32 sont émises. Le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux détient la majorité de ces actions, soit 25, et chacun des membres du conseil d'administration détient une action habilitante. CDC ne reçoit aucun crédit parlementaire; tous ses revenus proviennent des services qu'elle fournit au MDN.

Structure organisationnelle

Le personnel de direction de CDC se compose du président et premier dirigeant, du vice-président aux Opérations et ingénieur en chef, du vice-président aux Services de l'entreprise, agent financier en chef et secrétaire-trésorier et du vice-président aux Services des marchés et Services au client. CDC comprend trois grandes divisions : les Services des marchés, les Services de l'entreprise et les Opérations, ayant toutes leur administration centrale à Ottawa. CDC a trois bureaux régionaux et 28 bureaux de chantier dans les bases et escadres des Forces canadiennes. En plus, elle tient des bureaux éloignés dans l'Arctique, selon les besoins du Projet de nettoyage du Réseau DEW, et un bureau de chantier en Bosnie-Herzégovine, à l'appui de l'opération Palladium des Forces canadiennes. Cette structure devrait demeurer telle quelle tout au long de l'exercice 2003-2004.


Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux
Conseil d'administration
Président et premier dirigeant
Vice-président, Opérations, et ingénieur en chef
Vice-président, Services des marchés et Services à la clientèle
Vice-président, Services de l'entreprise, agent financier en chef et secrétaire-trésorier
Directeur, Groupe des opérations nationales
Directeur, région de l'Atlantique
Directeur, région du Centre
Directeur, région de l'Ouest
Services des marchés
Services au client
Finances
Services de l'information
Ressources humaines
Services administratifs
Planification et communications
Assainissement du réseau DEW
Services environnementaux
Services de soutien aux bases
Bureaux de chantier Ottawa
Bureaux de chantier N.-B., N.-É., T.-N., Î.-P.E.
Bureaux de chantier Ont., Qc.
Bureaux de chantier Man., Sask., Alb., C.-B.

Questions stratégiques

Le client

En réponse aux limites financières qui lui avaient été imposées, le MDN avait réduit ses dépenses relatives à l'infrastructure au cours des années 1990. Sur le plan interne, depuis plusieurs années, le MDN délègue le pouvoir en descendant les niveaux hiérarchiques et CDC a adapté ses services pour aider à cet égard. Depuis le 11 septembre 2001, il y a partout dans le monde un besoin de sécurité accrue, et le Canada subit des pressions pour faire autant que ses alliés. Le discours du Trône livré par la Gouverneure générale pour inaugurer la deuxième session du 37e Parlement du Canada en septembre 2002 exposait la volonté du gouvernement de définir, avant la fin de son mandat, l'orientation à long terme de la politique de défense et de « [permettre] aux militaires canadiens de disposer des outils nécessaires pour remplir le rôle qui leur est confié. » Au cours des prochaines années, CDC doit être prête à offrir au MDN un soutien accru aux opérations en déploiement et à la sécurité intérieure et à faire face aux effets d'une augmentation ou d'une diminution des fonds provenant du client. Sur le plan administratif, le résultat du processus de dévolution influera sur la façon dont CDC fait affaire avec les différents groupes clients du MDN.

Le mandat

Au cours des dix dernières années, CDC a élargi ses secteurs de services au-delà des secteurs traditionnels de passation et de gestion de marchés de construction. Les secteurs de services non traditionnels représentent aujourd'hui le tiers des activités de CDC. Des possibilités existent pour faire profiter le MDN de l'éventail d'expertise et d'expérience dont CDC dispose à l'interne, dans le cadre de son mandat. CDC se tient prête à exploiter toute la portée de son mandat pour répondre aux besoins du gouvernement en matière de défense nationale.

L'industrie

Selon l'Association canadienne de la construction, la construction dans le secteur commercial aussi bien que résidentiel ralentira en 2003-2004. Cela veut dire qu'il y aura une disponibilité de main-d'œuvre dans l'industrie de la construction, et que les questions de main-d'œuvre ne devraient pas avoir d'effets importants sur la capacité de CDC d'achever les projets. Toutefois, on prévoit que la croissance de l'emploi dans l'industrie de la construction ralentira dans les cinq prochaines années, passant de 3,1 % en 2002 à 1,6 % en 2005, principalement en raison du départ pour la retraite d'une main-d'œuvre vieillissante. On ne prévoit pas que cette évaluation pèse grandement sur l'environnement de planification de CDC.

La main-d'œuvre

CDC a connaissance des tendances démographiques qui influeront sur les capacités de ses ressources humaines. On sait que la cohorte des baby-boomers commencera de se retirer du marché du travail au cours des cinq prochaines années, ce qui entraînera une pénurie de personnel expérimenté. D'après le rapport du Conseil du Trésor intitulé *Vieillissement de l'effectif de la fonction publique,* il faudrait que la fonction publique accroisse son embauche de 28 % uniquement pour maintenir ses niveaux de personnel actuels au cours des dix prochaines années, ce qui laisse entrevoir un recrutement agressif. CDC doit se préparer à cette fuite des connaissances et à la concurrence pour du personnel compétent, et prendre des mesures pour s'assurer de demeurer un employeur concurrentiel.

Thèmes stratégiques

La séance de planification stratégique qui a précédé l'élaboration du présent plan a abouti à la décision d'organiser les initiatives prises par CDC sous quatre thèmes stratégiques. Cette structure créera un fil conducteur entre tous les plans à venir, ce qui permettra de mieux suivre le développement de l'entreprise. Ces thèmes stratégiques sont : la gouvernance et le leadership d'entreprise, la prestation de services, la gestion des relations avec les intervenants et les services de gestion et de soutien. Chacun de ces thèmes traduit les objectifs de la stratégie générale de CDC, et l'on pourra donc facilement définir sous l'un de ces thèmes toutes les initiatives contenues dans le plan d'entreprise et les plans d'activités. On définira aussi sous cette nouvelle approche thématique les nouveaux documents organisationnels, tels que le cadre de gestion des risques, au fur et à mesure qu'ils seront créés.

Gouvernance et leadership

Une bonne gouvernance est le fondement indispensable du succès d'une organisation, et plus particulièrement dans le secteur public, où la notion de service public exige la responsabilité, la confiance et la transparence eu égard aux activités. Le cadre de gouvernance est défini par le conseil d'administration, et les principes établis sont mis en œuvre par la direction. La gouvernance est liée au leadership de la haute direction, qui décrit de quelle façon des concepts comme ceux d'intendance, de gestion des risques et de responsabilisation face aux intervenants s'infiltrent vers le bas, du conseil vers la direction, puis vers les employés. CDC a déjà mis en place un cadre de gouvernance d'entreprise, lequel fait l'objet d'un examen annuel par le conseil d'administration et par la haute direction dans le cadre du processus de planification stratégique.

Suivi du rendement antérieur – Initiatives visant la gouvernance et le leadership au cours de l'exercice 2002-2003

Le plan de l'exercice précédent définissait plusieurs initiatives visant à améliorer l'intendance.

Premièrement, le **processus de planification stratégique** a été révisé de manière à axer les activités de planification sur la réponse aux besoins du client. En outre, le processus a été rendu plus complet par l'ajout d'une plus grande variété de participants dans les groupes de travail sur la planification.

Deuxièmement, un **cadre de gestion des risques** a été élaboré au cours de l'exercice 2002-2003 afin de permettre l'examen et l'évaluation systématiques des activités. Malgré le fait que la direction de CDC continue de travailler suivant son style « pratique » habituel qui fait immédiatement intervenir son expertise se rapportant aux questions opérationnelles, le nouveau cadre rend la pratique officielle en déterminant les risques et en consignant par écrit la stratégie adoptée pour atténuer les impacts potentiels. Des risques stratégiques pour CDC ont été rattachés aux thèmes de planification stratégique, alors que les décisions de gestion des risques seront prises dans le contexte de la planification générale de d'entreprise et que les mesures et l'allocation des ressources nécessaires seront exposées dans le plan d'entreprise ou le plan d'activités de l'unité organisationnelle pertinente. Une version préliminaire du cadre a été utilisée pour élaborer le présent plan, et tout le système sera mis en œuvre au cours du prochain cycle de planification débutant en septembre 2003. En plus de l'examen annuel fait lors de la préparation du plan d'entreprise, un Comité de gestion des risques composé du président et premier dirigeant et des vice-présidents surveillera l'environnement de façon régulière pour ce qui est risques et prendra des mesures provisoires, au besoin.

Un troisième secteur d'intérêt au cours de l'exercice 2002-2003 avait trait à la **communication** de l'information d'entreprise aux intervenants, en l'occurrence les groupes clients de CDC au MDN. Les communications d'entreprise jouent un rôle essentiel pour montrer aux intervenants de quelle façon CDC prend soin de leurs intérêts. Il est important que les intervenants reçoivent une information pertinente et exacte au sujet des activités de l'entreprise en temps opportun et d'une façon significative. Au cours du dernier exercice, on a mis au point de nouveaux outils, dont une trousse d'information d'entreprise et un bulletin bimestriel externe, et on a élaboré des plans en vue d'améliorer le site Web afin de faciliter l'échange de nouvelles et d'information sur les secteurs de services.

Enfin, sous le thème de la gouvernance et du leadership, CDC a concrétisé son nouvel énoncé de mission en annonçant un nouveau prix pour l'**innovation**. Le prix reconnaît et récompense les pratiques novatrices qui améliorent les services au MDN en améliorant les processus internes ou en introduisant de nouveaux secteurs de services. Il est à espérer que ce prix, avec l'encouragement et le soutien de l'équipe de la direction, rendra CDC moins fermée aux risques et plus ouverte à l'innovation.

Construire sur une base solide – Initiatives visant la gouvernance et le leadership au cours de l'exercice 2003-2004

CDC poursuivra les efforts pour améliorer le **processus de planification** qu'elle a commencé à déployer au cours de l'exercice précédent, en validant ses conclusions quant aux besoins du client et en intégrant les leçons apprises au processus en 2003. Elle poursuivra parallèlement, par l'intermédiaire de la fonction des **services au client**, ses efforts en vue d'améliorer le cheminement de l'information d'entreprise vers le MDN. D'autres améliorations aux produits de **communication d'entreprise** donneront lieu à des améliorations de la page Web de CDC ciblant le grand public et les nouveaux employés éventuels. Tout au long de l'exercice 2003-2004, CDC continuera d'encourager l'**innovation** de la part de ses employés, de mettre au point de nouvelles méthodes ou de nouveaux services, des façons de mieux faire les choses et de les faire plus rapidement et différemment. En plus du prix de récompense des employés institué en 2002, CDC mettra de côté 125 000 $ pour transformer des idées novatrices en améliorations réelles des services.

Prestation de services

La mission de CDC consistant à fournir au MDN des services de haute qualité, efficaces et dans les délais prescrits, la recherche de l'excellence en matière de prestation de services reste à l'avant-plan de la stratégie de CDC. Son expérience de travail de plus d'un demi-siècle avec le MDN lui a permis d'acquérir une connaissance approfondie des besoins de son client. Même dans cette niche qu'elle a créée pour elle-même, CDC faits sans cesse des efforts dans le sens de l'amélioration continue. Elle entreprend régulièrement des projets visant à améliorer la mise en œuvre et l'élaboration de nouveaux modes de prestation de services.

Suivi du rendement antérieur – Initiatives visant la prestation de services au cours de l'exercice 2002-2003

Le plan d'entreprise précédent définissait plusieurs initiatives ayant trait à l'amélioration de la prestation de services pour le bénéfice du MDN. Ces initiatives se rattachent à l'amélioration continue de la **qualité** dans toutes les activités de CDC. On a ainsi entrepris le travail sur un manuel de gestion, qui présente des lignes directrices pour la conduite des activités. Ce travail devrait être terminé d'ici la fin de l'exercice 2002-2003. Une grille méthodologique normalisée, un cours de formation complète pour le personnel et un processus formel de rétroaction ont été élaboré en tant qu'outils de contrôle de la qualité permettant de surveiller le rendement des activités au jour le jour et de déceler les possibilités d'amélioration. On intègre présentement ce nouveau processus de vérification dans le système de gestion du rendement de CDC afin d'évaluer le rendement de la gestion des bureaux chantier et de la gestion régionale.

Enfin, pour faire en sorte que le client reçoive le **meilleur rapport qualité-prix** dans le cadre du régime de la facturation des services, le plan de l'exercice précédent incluait l'engagement de modifier la politique d'établissement des prix de CDC de manière à faire passer CDC de sa position de fournisseur de services « à bas prix » à celle de fournisseur de services « au meilleur rapport qualité-prix » dans la niche qui est la sienne. Cela devait être fait en voyant à ce que tant le coût que les revenus soient fondés sur les forces du marché concurrentiel au lieu de correspondre tout simplement aux chiffres le plus bas. La première étape de mise en œuvre de ce changement consistait en un important rajustement des échelles de rémunération des employés au tout début de l'exercice, afin de résoudre la disparité concurrentielle avec les barèmes de rémunération de la fonction publique. Deuxièmement, on a laissé tomber le principe de gestion tenant à 1,5 le facteur de majoration pour les coûts directs de personnel. Le niveau d'activité permettait d'utiliser encore ce chiffre de 1,5 pour les fins d'établissement du budget en 2002-2003, mais les budgets futurs permettront des valeurs plus élevées de ce facteur si cela est jugé nécessaire au maintien d'un fonds pour éventualités suffisant pour faire face à de possibles baisses des revenus. L'incertitude inhérente au programme du MDN rend ce changement de politique et de pratique plus que nécessaire (au contraire de changements dans la structure des coûts ou dans la méthode de fixation des prix). Le montant du fonds pour éventualités et l'augmentation ou la diminution des réserves de liquidités variera d'un exercice à l'autre, en fonction de l'évaluation des facteurs de risque par la direction.

Indicateurs de rendement pour l'exercice 2002-2003

Satisfaction du client

	Résultats pour l'exercice 2001-2002			Résultats à la fin du 2e trimestre de l'exercice 2002-2003		
Indicateur	Nombre de questionnaires	Cible	Résultat	Nombre de questionnaires	Cible	Résultat
Satisfaction du client	862	95 %	99,6 %	331	95 %	99,3 %

CDC suit régulièrement la satisfaction du client, qui est l'un de ses principaux indicateurs de rendement. Les groupes clients au MDN fournissent les renseignements par le biais de questionnaires écrits et d'interrogations directes. À la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2002-2003, 331 questionnaires avaient été envoyés et 269 avaient été retournés. Les types de projets qui ont été sondés sont la gestion de marchés et les services environnementaux ou spéciaux. Le taux de retour des questionnaires a été de 81,3 %. De ceux-ci, 99,3 % considéraient les services de CDC comme satisfaisants. Ce taux élevé peut être attribué aux mesures proactives que prend CDC au cours des diverses phases de chaque projet. Ces mesures comprennent des réunions périodiques pour discuter des questions de rendement avec les groupes clients du MDN aux principaux points de repère des projets.

Rapidité de la passation des marchés

Les groupes clients du MDN souhaitent que les travaux sur un projet débutent le plus tôt possible après avoir reçu l'approbation interne. La rapidité de l'adjudication des marchés importe tout autant au MDN qu'aux entrepreneurs et experts-conseils, et il en est fait état comme d'un indicateur de rendement essentiel.

Parce qu'elle valorise la rapidité, CDC fixe intentionnellement des cibles exigeantes en ce qui a trait au temps requis pour la passation des marchés. Les cibles correspondent à des périodes de temps raisonnables entre le moment où l'avis proposé est reçu du client et le moment où le marché est adjugé à l'entrepreneur ou à l'expert-conseil. Les facteurs qui peuvent influer sur le rendement à l'égard des cibles comprennent les modifications de la portée ou de la valeur des travaux au cours du processus de passation des marchés.

Les deux tableaux qui suivent donnent les résultats obtenus par CDC en ce qui a trait à la rapidité de la passation des marchés de construction et de services professionnels à la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2002-2003. L'effectif réel pour l'exercice 2002-2003 dont fait état le tableau ci-dessous apparaît comme le pourcentage des cas où la cible est atteinte. CDC rapportait auparavant le nombre moyen de jours requis pour adjuger les marchés dans chaque catégorie. Or, ce mode de suivi et de présentation des résultats ne donnait pas toujours une représentation juste du rendement. CDC croit que le pourcentage des marchés pour lesquels la cible est atteinte dans chaque catégorie est une mesure plus significative et plus objective du rendement. Les résultats pour l'exercice 2001-2002 ont été calculés à nouveau suivant le nouveau mode de présentation des résultats pour cet indicateur de rendement. Les cibles de rendement pour l'exercice 2003-2004 ont été révisées en conséquence, et la nouvelle cible a été fixée à 50 % (voir page 12).

Passation de marchés de construction

	Résultats pour l'exercice 2001-2002			Résultats à la fin du 2e trimestre de l'exercice 2002-2003		
Indicateur	Nombre de marchés	Cible	Résultat en % de la cible	Nombre de marchés	Cible	Résultat en % de la cible
Appels d'offres réguliers	126	35 jours	38 %	55	35 jours	32,8 %
Tableaux d'appel d'offres	474	25 jours	41 %	190	25 jours	45,5 %
Appels d'offres accélérés	295	10 jours	33 %	105	14 jours	59,0 %
Conception-construction	5	90 jours	60 %	1	90 jours	100,0 %

Passation de marchés de services professionnels

	Résultats pour l'exercice 2001-2002			Résultats à la fin du 2e trimestre de l'exercice 2002-2003		
Indicateur	Nombre de marchés	Cible	Résultat en % de la cible	Nombre de marchés	Cible	Résultat en % de la cible
SELECT	204	25 jours	41 %	80	25 jours	32,0 %
Propositions abrégées	41	50 jours	29 %	19	50 jours	68,3 %
Propositions en deux étapes	11	80 jours	0 %	6	90 jours	0 %
ALENA	4	84 jours	0 %	Aucune demande	95 jours	s.o.

Pourcentage des appels d'offres ayant donné lieu à un marché

Résultats pour l'exercice 2001-2002		Résultats à la fin du 2e trimestre de l'exercice 2002-2003	
Cible	Résultat	Cible	Résultat
99,0 %	94,0 %	99,0 %	97,1 %

La force de CDC en tant que société d'État réside en partie dans sa capacité de travailler efficacement avec son client gouvernemental et les entrepreneurs et experts-conseils qui effectuent des travaux pour ce client. CDC sait que son processus de passation des marchés doit répondre aux attentes du client pour ce qui est de la rapidité et être facile à comprendre et à suivre pour les entreprises qui soumissionnent des travaux. Par conséquent, CDC (en collaboration avec le client) examine rigoureusement tous les projets avant le lancement des appels d'offres afin de s'assurer que ces derniers sont réalistes. Forte de cette procédure préalable bien établie, CDC vise à adjuger des marchés pour 99,0 % des appels d'offres.

Achèvement des marchés de construction dans les délais prévus

	Résultats pour l'exercice 2001-2002	Résultats à la fin du 2e trimestre de l'exercice 2002-2003
Marchés achevés à la date prévue	54,0 %	60,6 %
Marchés achevés avec un retard de 1 à 30 jours	72,3 %	80,6 %
Marchés achevés avec un retard de plus de 30 jours	27,7 %	19,4 %

Le respect des échéanciers est essentiel à la satisfaction du client. CDC surveille la rapidité d'achèvement des marchés de construction et collabore avec le client pour réduire au minimum les retards. Lorsque des retards surviennent, CDC voit à ce que le MDN en connaisse les raisons. Bien qu'il n'y ait pas de cibles fixées pour cet indicateur, CDC suit la situation pour tenir le client informé tout au long des différentes phases de chaque projet.

Valeurs des rectificatifs

	Résultats pour l'exercice 2001-2002	Résultats à la fin du 2e trimestre de l'exercice 2002-2003
Conditions sur le chantier et erreurs ou omissions	4,30 %	5,90 %
Modifications aux plans	7,40 %	5,90 %

Les rectificatifs peuvent nuire au respect de l'échéancier et entraîner des coûts d'effet cumulatif. Par conséquent, CDC gère les marchés de manière à réduire au minimum tant le nombre que le coût des rectificatifs. Dans l'ensemble, le pourcentage des rectificatifs est bas par rapport aux normes dans l'industrie. Cela résulte d'une planification exhaustive avant le lancement des appels d'offres.

Poursuivre la tradition – Initiatives visant la prestation de services au cours de l'exercice 2003-2004

Afin d'accroître les compétences de ses employés et de soutenir les **communications** avec le client, CDC mettra au point une trousse d'outils rassemblant toutes les ressources de soutien dont le personnel de CDC a besoin pour interagir avec la client. Les lignes directrices et le matériel que contiendra de cette trousse donneront un caractère officiel aux conditions de prestation de services de CDC établies – un degré élevé de professionnalisme et la responsabilisation des employés de CDC lors de leurs interactions avec le client. Le matériel encouragera aussi les employés de CDC à reconnaître de nouvelles occasions de prestation de services et à suggérer des façons d'améliorer leur travail pour le bénéfice du MDN.

Cibles rattachées aux indicateurs de rendement pour l'exercice 2003-2004

CDC est déterminée à suivre le rendement de ses activités dans le but d'améliorer continuellement la rapidité, la qualité et le coût des services qu'elle fournit au MDN. À chaque exercice, elle fixe des cibles de rendement afin de suivre les différentes composantes de ses activités, y compris la prestation de services et la gestion interne. Le tableau ci-dessous donne les cibles rattachées aux indicateurs de rendement de CDC pour l'exercice 2003-2004. La direction de CDC considérait auparavant la durée cible pour conclure un marché comme la durée idéale du processus. Or, cette cible était rarement atteinte en raison d'obstacles inévitables, de nature organisationnelle ou circonstancielle. Les mesures de la rapidité de la passation des marchés ont été révisées au cours du présent exercice afin de mieux dépeindre la réalité. Non seulement on a prolongé plusieurs durées cibles, mais on ne comparera plus la moyenne des durées réelles à la durée cible; on rapportera plutôt la proportion des marchés pour lesquels la durée cible a été atteinte (c.-à-d. lorsque la durée réelle a été égale ou inférieure à la durée cible). Ce changement tient compte du nombre relativement petit de marchés et de l'influence que peuvent avoir quelques cas exceptionnels sur la moyenne.

Les cas où la durée requise pour conclure un marché dépasse la durée cible seront analysés afin de trouver la cause du retard et de prendre des mesures correctives à l'égard de la cible ou du processus.

	Indicateur de rendement		Durée cible	Cible pour l'exercice 2003-2004
Indicateurs du rendement de la prestation de services	Satisfaction du client			95,0 %
	Rapidité de la passation de marchés de construction	Appels d'offres réguliers	35 jours	Durée cible atteinte dans 50,0 % des cas
		Tableaux d'appel d'offres	25 jours	
		Appels d'offres accélérés	14 jours	
		Conception-construction	120 jours	
	Rapidité de la passation de marchés de services professionnels	SELECT	25 jours	
		Propositions abrégées	60 jours	
		Propositions en deux étapes	120 jours	
	Pourcentage des appels d'offres donnant lieu à un marché			99,0 %

Gestion des relations avec les intervenants

CDC doit maintenir des relations positives avec le gouvernement, son client, l'industrie et les associations professionnelles afin de faciliter la conduite efficace de ses activités. Il est à noter que, bien que les questions touchant la prestation de services entrent dans la section précédente, on abordera dans la présente section les aspects des relations plus larges avec le client se rattachant à la planification.

Suivi du rendement antérieur – Initiatives visant la gestion des relations avec les intervenants au cours de l'exercice 2002-2003

La gestion des relations de la Société avec son client avait été jugée assez importante l'an dernier pour justifier la création d'un nouveau poste de cadre supérieur. Un vice-président aux Services des marchés et **Services au client** et un agent de la planification et des communications ont été nommés pour aider à préparer un plan d'activités et commencer à mettre en œuvre des activités liées aux services au client. Cette tâche initiale a été accomplie et les premiers produits de communication ont été livrés. Afin de favoriser les relations avec le client, CDC a aussi commencé à élaborer des moyens crédibles et réalistes d'évaluer la **satisfaction du client** et d'en faire rapport. Le but est un peu vague, mais CDC a accompli des progrès substantiels. CDC s'est rendu compte qu'il ne s'agit pas simplement d'améliorer un formulaire, mais que la méthode de collecte des données elle-même qui doit être modifiée. Elle a conclu que les meilleurs moyens d'obtenir des réponses significatives consistaient en des interrogations directes avec la participation de la direction régionale ou ministérielle une ou deux fois par année.

L'établissement de relations significatives avec les autres secteurs du gouvernement et de l'industrie est un objectif permanent. Des exemples de nouvelles activités en 2002-2003 sont la participation du président et premier dirigeant au Comité consultatif fédéral-industrie sur les biens immobiliers (représentant tous les ministères fédéraux et toutes les associations de l'industrie) et à plusieurs comités consultatifs supérieurs de projet (à l'invitation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), une présentation faite par le président et premier dirigeant au congrès annuel de l'Association canadienne de la construction et la signature d'un protocole d'entente avec l'Association des ingénieurs-conseils du Canada. CDC entretient des liens et communique périodiquement avec d'autres organisations de l'industrie, dont l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de design-construction.

Renforcer les liens – Initiatives visant la gestion des relations avec les intervenants au cours de l'exercice 2003-2004

Suivant son engagement à établir de solides relations externes, CDC maintiendra ses liens avec les **associations de l'industrie**. Il est à noter qu'au cours du prochain exercice, le vice-président aux Services des marchés et Services au client occupera le poste de président du Conseil canadien des marchés publics (qui regroupe les intervenants en passation de marchés des trois ordres de gouvernement au Canada). Tout au long de l'exercice 2003-2004, CDC restera ouverte aux possibilités de consolider son partenariat avec le MDN et d'en établir de nouveaux dans le cadre de son mandat de réaliser des projets de défense, y compris les éléments du MDN avec lesquels CDC n'a pas fait affaire dans le passé.

Services de gestion et de soutien

Suivi du rendement antérieur – Initiatives visant les services de gestion et de soutien au cours de l'exercice 2002-2003

En affaires depuis plus de 50 ans, CDC dispose de systèmes bien établis pour gérer ses activités courantes, ses ressources humaines, ses finances et son information. La capacité interne de CDC touche à tous les aspects de l'organisation et est essentielle au maintien d'un service de haute qualité au MDN. Par conséquent, dans le cours de ses activités, CDC s'efforce de se tenir au fait des méthodes, des procédures et de la technologie qui permettent d'améliorer la prestation de services.

Le plan pour l'exercice précédent comportait des initiatives se rapportant à la gestion des systèmes d'information. CDC surveille continuellement les tendances du **commerce électronique** dans son environnement, mesure qui avait été retenue à l'origine comme initiative stratégique. Elle effectue une veille continue et adopte une attitude d'attente afin de s'assurer de ne pas rater d'occasions, sans pour autant tenter de devancer son secteur au moyen d'un développement technologique coûteux.

Résultats par rapport aux indicateurs de rendement – Exercice 2002-2003

CDC a établi trois principaux indicateurs pour suivre le rendement de sa fonction de services de gestion et de soutien : le taux d'utilisation, le multiplicateur du coût direct de personnel et le taux de maintien de l'effectif.

Taux d'utilisation

Résultats pour l'exercice 2001-2002		Résultats à la fin du 2e trimestre de l'exercice 2002-2003	
Cible	**Résultat**	**Cible**	**Résultat**
70,0 %	74,4 %	70,0 %	73,1 %

Le taux d'utilisation renvoie au nombre d'heures que CDC passe à des activités liées aux marchés. Il montre au MDN combien de temps CDC passe réellement à s'occuper des choses du client plutôt que des siennes. Le taux cible d'utilisation pour les exercices 2001-2002 et 2002-2003 était de 70 %. Comme l'indiquent les résultats ci-dessus, CDC a dépassé son taux cible d'utilisation au cours de l'exercice 2001-2002 et continuait de le faire durant la première moitié de l'exercice 2002-2003, ce qui rend compte de la productivité élevée qu'elle continue d'avoir.

Multiplicateur des coûts directs de personnel

Résultats pour l'exercice 2001-2002		Résultats à la fin du 2e trimestre de l'exercice 2002-2003	
Cible	**Résultat**	**Cible**	**Résultat**
1,50-1,60	1,56 (1)	1,50-1,60	1,60 (1)

(1) Au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2003, CDC a décidé de modifier la façon de présenter les résultats. Auparavant, l'indicateur de rendement était appelé « multiplicateur des coûts salariaux » et se calculait comme le rapport des revenus aux coûts directs de main-d'œuvre, y compris les avantages sociaux, mais excluant le facteur de majoration tenant compte des absences et congés rémunérés, tels que les congés annuels, les congés de maladie, les jours fériés et le temps de perfectionnement professionnel. Le multiplicateur des coûts directs de personnel qui est maintenant présenté comme indicateur de rendement inclut ce facteur de majoration pour l'établissement du coût direct de personnel.

Le multiplicateur des coûts directs de personnel est le facteur par lequel CDC multiplie les coûts directs de personnel pour couvrir les frais généraux. Ces coûts directs de personnel comprennent les coûts salariaux et un facteur de majoration pour tenir compte des avantages sociaux et des absences et congés rémunérés, tels que les congés annuels, les congés de maladies, les jours fériés et le temps de perfectionnement professionnel. Il sert à établir les taux de facturation des services de CDC. La cible pour les exercices 2001-2002 et 2002-2003 était de 1,50 à 1,60. Les résultats pour l'exercice 2001-2002 et à la fin des six premiers mois de l'exercice 2002-2003 montrent que les multiplicateurs sont demeurés à l'intérieur de cette cible. Les variations du multiplicateur réel d'une période à l'autre s'expliquent par les dates de facturation concernant certains projets réalisés à prix fixe ainsi que par la méthode de planification financière, conforme à la politique de gestion financière de CDC. Cette planification prévoit une réserve pour éventualités suffisante pour répondre à des variations imprévues dans le programme de construction du client.

Taux de maintien de l'effectif

Résultats pour l'exercice 2001-2002		Résultats à la fin du 2e trimestre de l'exercice 2002-2003	
Cible	**Résultat**	**Cible**	**Résultat**
92,5 %	90,8 %	92,5 %	96,0 %

Le taux de maintien de l'effectif sert à mesurer la satisfaction des employés à l'égard du milieu de travail qu'offre CDC. Le taux cible de maintien de l'effectif pour les exercices 2001-2002 et 2002-2003 était de 92,5 %. Après avoir montré un léger recul au cours de l'exercice 2001-2002, les résultats pour les six premiers mois de l'exercice 2002-2003 montrent que la Société renoue avec un taux de maintien de l'effectif supérieur à la cible. Ce redressement est en partie attribuable à l'examen et à l'ajustement de la structure de rémunération de la Société par la direction au début de l'exercice 2002-2003. Cela traduit l'engagement de CDC à offrir à ses employés un milieu de travail favorable comportant de nombreuses possibilités de perfectionnement professionnel et d'avancement de carrière.

Plus haut, plus vite, plus loin – Initiatives visant les services de gestion et de soutien au cours de l'exercice 2003-2004

En vue d'avoir des **processus administratifs** électroniques à jour et disponibles, CDC continuera de réévaluer l'initiative « Gouvernement en direct » et d'examiner périodiquement la rentabilité et l'opportunité d'initiatives en matière de commerce électronique. Dans un effort continu pour rendre les transactions avec CDC plus faciles et plus efficaces, CDC travaillera à instituer un système de paiement électronique des fournisseurs et examinera la rentabilité de paiements électroniques aux entrepreneurs.

Elle procédera à un examen stratégique de sa capacité de **gestion des ressources humaines** afin d'établir si celle-ci est dotée de ressources suffisantes et du pouvoir nécessaire pour le recrutement, le perfectionnement, l'avancement et le maintien du personnel, compte tenu des tendances actuelles et futures de la croissance des activités, du profil démographique des employés et de la situation du marché du travail.

Cibles rattachées aux indicateurs de rendement pour l'exercice 2003-2004

Le tableau qui suit donne les cibles rattachées aux indicateurs de rendement des services de gestion et de soutien au cours de l'exercice 2003-2004.

	Indicateur de rendement	Cible pour l'exercice 2003-2004
Indicateurs du rendement des services de gestion et de soutien	Taux d'utilisation (pourcentage du temps du personnel consacré aux activités liées aux marchés)	70,0 %
	Multiplicateur des coûts directs de personnel (rapport des revenus aux coûts directs de personnel incluant les coûts salariaux et un facteur de majoration pour couvrir les avantages sociaux et les absences et congés rémunérés)	1,50 à 1,60
	Taux de maintien de l'effectif	92,5 %
	Dépenses de perfectionnement professionnel en pourcentage des coûts salariaux	3,0 %

Gestion financière

Politique de gestion financière

Le plan financier de CDC a été préparé avec l'objectif de mettre en œuvre sa politique de gestion financière consistant à prévoir une encaisse suffisante pour répondre aux besoins de fonctionnement et d'immobilisations prévus.

Lorsque CDC détermine le montant des réserves de liquidités pour répondre à ses besoins de fonctionnement, elle tient compte des risques de planification et d'opération inhérents à ses activités, et en particulier des risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant ou du calendrier des dépenses relatives aux projets du MDN. CDC a inclus dans son plan financier des niveaux raisonnables de réserve pour éventualités afin de s'assurer de pouvoir continuer de s'acquitter de son mandat et de servir son client de manière efficace et à point nommé. Les niveaux d'encaisse font l'objet d'une surveillance constante, et les excédents et manques à gagner qui peuvent survenir durant certaines périodes de fonctionnement sont pris en considération dans les plans et budgets de fonctionnement ultérieurs.

Exercices se terminant les 31 mars 2002 à 2008

Annexe A – État des résultats

CDC prévoit des revenus d'environ 23,8 millions de dollars pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003, soit une augmentation de 19 % par rapport à l'exercice précédent. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004, on s'attend à ce que les revenus augmentent d'environ 7 % pour atteindre 25,6 millions de dollars. Pour les autres exercices visés par le plan, on prévoit que les revenus augmenteront d'un exercice à l'autre à des taux variant de 1,75 % à 3,3 %, et ce, en tenant compte de la politique et de l'objectif de gestion financière de CDC décrit ci-dessus.

Les revenus d'intérêt provenant du placement d'excédents temporaires de liquidités conformément aux politiques de placement approuvées par le conseil d'administration de CDC devraient atteindre près de 104 000 $ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003, ce qui représente une hausse d'environ 2 % par rapport à l'exercice précédent. Ces revenus devraient augmenter d'environ 3 % pour atteindre près de 107 000 $ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004. Pour les autres années visées par le plan, on a prévu que les revenus d'intérêt varieront en fonction des niveaux d'encaisse et en supposant que les taux d'intérêt resteront à leurs niveaux actuels.

Suite au changement de la convention comptable, tel qu'il est décrit à l'annexe B, les dépenses en salaires et avantages sociaux pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002 ont été calculées à nouveau et réduites de 59 000 $.

Le coût des salaires et avantages sociaux devrait s'élever à 18,8 millions de dollars pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003, soit 13 % de plus que pour l'exercice précédent. Cette hausse s'explique pour environ 6 % par les augmentations de traitement et pour environ 7 % par les augmentations de l'effectif en réponse à une activité accrue. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004, on prévoit que les dépenses en salaires et avantages sociaux augmenteront d'environ 9 % par rapport à l'exercice précédent pour atteindre 20,5 millions de dollars. Cette hausse s'explique pour 5 % par les augmentations de traitement et pour environ 4 % par les augmentations de l'effectif en réponse à une activité accrue. Pour les autres exercices visés par le plan, les prévisions de CDC supposent une augmentation des niveaux de rémunération et un taux d'inflation d'environ 3 % d'un exercice à l'autre ainsi qu'un effectif stable.

Les frais d'exploitation et d'administration devraient s'élever à 3,8 millions de dollars pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003, ce qui représente une hausse d'environ 28 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'explique pour 11 % par le fait que les frais d'exploitation et d'administration pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002 avaient été réduits par la contre-passation d'une provision pour responsabilité juridique éventuelle d'un montant de 265 000 $. Cette provision avait été constituée au cours d'exercices antérieurs pour gérer les risques de responsabilité juridique. Toutefois, la négociation d'une annexe au protocole d'entente signé avec le MDN en 2001 a été conclue au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002. Cette annexe stipule que le MDN versera les fonds nécessaires au règlement de toute réclamation en droit actuelle ou future, ce qui rendait la réserve inutile. Environ 3 % de la hausse est attribuable à l'inflation et près de 14 %, à l'accroissement de l'activité et à certaines dépenses discrétionnaires plus élevées, principalement pour des services professionnels, du

recrutement ainsi que de la formation et du perfectionnement.

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004, les dépenses de fonctionnement et d'administration devraient s'établir à 4,1 millions de dollars, soit 7 % de plus que l'exercice précédent. Environ 3 % de cette hausse est attribuable à l'inflation et le reste, à une activité accrue et à certaines dépenses discrétionnaires plus élevées, en particulier pour le développement des services au client et pour la formation et le perfectionnement du personnel. Pour les autres exercices visés par le plan, on prévoit que les dépenses augmenteront de près de 3 % d'un exercice à l'autre, principalement en raison de l'inflation.

L'amortissement des immobilisations devrait atteindre 1,3 millions de dollars au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2003, ce qui représente une hausse de 187 %. Au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2003, la direction a examiné les estimations de la durée de vie utile entrant dans le calcul de l'amortissement de certains actifs. Suite à cet examen, la direction a décidé de revoir les estimations de la durée de vie utile du matériel et du logiciel informatiques ainsi que des améliorations locatives. La révision a donné lieu à des frais d'amortissement supplémentaires et uniques d'environ 600 000 $ au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2003. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004, on prévoit que l'amortissement des immobilisations atteindra 677 000 $. La variation de l'amortissement au cours des autres exercices visés par le plan dépend des prévisions de dépenses d'immobilisations, tel qu'il est indiqué aux annexes E et F.

Annexe B – Bilan financier

Au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2003, la direction a décidé de changer sa convention comptable relative au traitement de l'obligation transitoire se rapportant aux engagements contractés au titre du régime de retraite, lesquels avaient été établis lorsque CDC a suivi pour la première fois la recommandation de l'article 3461 (« Avantages sociaux futurs des employés ») du manuel de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA). CDC a adopté cette recommandation pour la première fois au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2001. Initialement, elle avait décidé d'amortir l'obligation transitoire sur la période de service résiduelle des employés actifs, établie à onze ans. Toutefois, afin de consigner les engagements contractés au titre du régime de retraite à une valeur équivalant à celle établie par calculs actuariels, la direction a pris la décision de changer cette politique et de suivre les recommandations de l'article 3461 de façon rétroactive. Certains soldes des exercices antérieurs ont donc été calculés à nouveau en raison de ce changement. En particulier, le solde de la provision pour les avantages sociaux futurs des employés au 31 mars 2002 a été augmenté de 529 000 $ et le solde excédentaire a été réduit au 31 mars 2001 de 588 000 $.

Ainsi qu'il a été noté précédemment, CDC établit le montant des réserves de liquidités pour répondre aux besoins de fonctionnement en tenant compte des risques de planification inhérents à ses activités et a donc prévu une réserve pour éventualités d'un montant raisonnable. La situation de CDC du point de vue des liquidités et des ressources en capital est saine et devrait rester ainsi tout au long des exercices visés par le plan. CDC n'a pas de fonds réservé ou affecté, et les liquidités excédant les besoins de fonctionnement à court terme sont placées en conformité avec la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

On s'attend à ce que le montant des comptes clients et des sommes à percevoir des soldes du MDN augmente au cours des exercices visés par le plan, car celui-ci est directement lié à la hausse des revenus d'un exercice à l'autre. Les délais moyens de règlement des comptes clients devraient demeurer constants aux cours des exercices visés par le plan.

Les immobilisations pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003 devraient diminuer d'environ 37 %. Cette diminution résulte largement de l'amortissement supplémentaire suivant la révision de la durée de vie utile de certains actifs, tel qu'il est expliqué à l'annexe A. Pour les autres exercices visés par le plan, les variations de l'actif d'un exercice à l'autre sont directement liées aux montants des dépenses d'immobilisations, tel qu'il est expliqué aux annexes E et F.

On s'attend à ce que les comptes fournisseurs et les charges à payer augmentent d'environ 3 % pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003 et de 3 % encore pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004. Ce montant devrait augmenter au cours des autres exercices visés par le plan en fonction des augmentations prévues de près de 3 % des dépenses de fonctionnement d'un exercice à l'autre.

La provision pour les avantages sociaux futurs des employés inclut les engagements contractés au titre du régime de retraite ainsi que les sommes à payer pour les vacances, les heures supplémentaires et les congés d'ancienneté. Les sommes accumulées au titre du régime de retraite représentent l'obligation de CDC pour le coût estimatif de l'indemnité de cessation d'emploi de ses employés ainsi que les prestations de soins de santé à ses employés retraités. Ce montant est déterminé par des calculs actuariels. La provision pour les avantages sociaux futurs des employés, y compris la portion pour l'exercice, devrait atteindre 4,5 millions de dollars au

31 mars 2003, en hausse de 10 % par rapport à l'exercice précédent. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004, la provision devrait s'accroître de 9 %. Pour les autres exercices visés par le plan, le montant devrait augmenter d'un exercice à l'autre à des taux variant de 6 % à 8 %. Les engagements contractés au titre du régime de retraite sont considérés comme étant à long terme, le moment précis des retraits ne pouvant être déterminé. Bien que CDC n'ait pas de fonds distincts pour cette obligation, elle possède assez de ressources pour effectuer les paiements qui deviennent exigibles.

Annexe C – État de l'évolution de la situation financière

Cette annexe décrit en détail les sources et les utilisations de l'encaisse ainsi que la variation nette des soldes de caisse de CDC d'un exercice à l'autre. Les dépenses hors caisse comprises dans les bénéfices, comme l'amortissement et la provision pour les avantages sociaux des employés, sont additionnées et les décaissements non compris dans les bénéfices, comme les paiements pour les immobilisations et les avantages sociaux futurs des employés, sont soustraits pour déterminer la variation nette de l'encaisse au cours de chaque exercice.

Annexe D – Effectif

Exprimé en termes d'équivalents temps plein, l'effectif de CDC devrait être d'environ 280 personnes pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003. L'augmentation de 18 employés par rapport à l'exercice précédent est due en bonne partie à l'activité plus grande que prévue. On prévoit que l'effectif pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004 sera de 290 personnes, soit 10 de plus que lors de l'exercice précédent. Cette hausse est due à l'augmentation de l'activité prévue. On s'attend à ce que l'effectif soit stable durant les autres exercices visés par le plan.

Annexes E et F – Budgets d'immobilisations

Les dépenses d'immobilisations pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003 devraient s'établir à 791 000 $ plutôt que le montant prévu de 575 000 $, ce qui représente un écart de 216 000 $ ou d'environ 38 %. Cet écart est dû à des dépenses réelles et prévues plus importantes de matériel informatique et de logiciel en raison de l'augmentation imprévue de l'effectif, du remplacement de vieux ordinateurs jugé nécessaire pour améliorer le réseau de communications et de la mise à niveau du système de planification des ressources de l'organisation (PRO), One Word de JD Edwards. En outre, les augmentations de l'effectif au siège social ont entraîné des coûts d'améliorations locatives imprévus de 61 000 $ ainsi que des coûts supplémentaires d'environ 25 000 $ pour du mobilier et des accessoires de bureau.

On prévoit que les dépenses d'immobilisations au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2004 diminueront, étant donné que la mise à niveau du système de PRO devrait être complétée en grande partie d'ici la fin de l'exercice se terminant le 31 mars 2003. Les dépenses d'immobilisations au cours des exercices se terminant les 31 mars 2005 et 2006 devraient se stabiliser pour refléter les besoins constants de mettre à jour et de remplacer le matériel informatique et le logiciel. On prévoit des dépenses accrues au cours des exercices se terminant les 31 mars 2007 et 2008, correspondant au besoin prévu de mettre à niveau les systèmes informatiques majeurs ainsi que les applications logicielles.

Annexe G – Budget d'exploitation pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003

Cette annexe compare les résultats d'exploitation réels aux prévisions pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003. On s'attend à ce que les revenus dépassent les prévisions d'environ 10 %. Cet écart est lié aux dépenses relatives à des projets plus élevées que prévu de la part du MDN. On ne prévoit pas d'écart important en ce qui a trait aux revenus d'intérêt.

Le coût des salaires et avantages sociaux devrait être d'environ 11 % supérieur à ce qui était prévu. Ce dépassement est lié à la fois aux revenus et aux salaires plus élevés.

On prévoit que l'amortissement des immobilisations dépassera de 134 % le montant prévu. Cet écart tient principalement de frais d'amortissement uniques de 600 000 $ résultant d'une révision de la durée de vie utile de certains actifs, tel qu'il a été expliqué à l'annexe A. Il est aussi dû en partie aux dépenses d'immobilisations plus élevées que prévu, tel qu'il est expliqué aux annexes E et F. On s'attend à ce que les dépenses de fonctionnement et d'administration dépassent les prévisions de près de 2 %. Ce dépassement résulte principalement de coûts de soutien plus élevés en raison d'une activité accrue.

Annexe A

Construction de Défense (1951) Limitée

État des résultats

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2002 à celui se terminant le 31 mars 2008

	Réel 31 mars 2002	Estimatif 31 mars 2003	Projeté 31 mars 2004	Projeté 31 mars 2005	Projeté 31 mars 2006	Projeté 31 mars 2007	Projeté 31 mars 2008
Revenus							
Services	20 051 955 $	23 828 163 $	25 583 507 $	26 031 218 $	26 747 076 $	27 576 236 $	28 483 494 $
Intérêts	102 184	103 686	106 895	110 000	121 000	133 100	127 050
	20 154 139	**23 931 849**	**25 690 402**	**26 141 218**	**26 868 076**	**27 709 336**	**28 610 544**
Dépenses							
Salaires et avantages sociaux (note 1)	16 641 586	18 813 226	20 525 763	21 141 536	21 775 782	22 429 056	23 101 928
Amortissement des immobilisations	435 848	1 252 287	676 679	593 070	555 988	677 669	876 910
Coûts d'exploitation et d'administration	3 004 121	3 836 401	4 117 636	4 234 063	4 361 085	4 491 917	4 626 675
	20 081 555	**23 901 914**	**25 320 078**	**25 968 669**	**26 692 856**	**27 598 643**	**28 605 513**
Bénéfice net (note 1)	**72 584 $**	**29 936 $**	**370 324 $**	**172 548 $**	**175 221 $**	**110 693 $**	**5 031 $**
Excédent au début de l'année (note 1)	2 002 179	2 074 763	2 104 699	2 475 023	2 647 571	2 822 792	2 933 485
Excédent à la fin de l'année	**2 074 763 $**	**2 104 699 $**	**2 475 023 $**	**2 647 571 $**	**2 822 792 $**	**2 933 485 $**	**2 938 516 $**

Note 1 : Suite au changement de la convention comptable au sujet du traitement de l'obligation transitoire relative à la provision pour prestations de cessation d'emploi, la somme des dépenses en salaires et avantages sociaux pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002 a été calculée à nouveau et réduite de 58 782 $, et le bénéfice net a été augmenté du même montant. En plus, le solde excédentaire au début de l'exercice a été réduit de 587 820 $.

Construction de Défense (1951) Limitée

Bilan financier

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2002 à celui se terminant le 31 mars 2008

	Réel 31 mars 2002	Estimatif 31 mars 2003	Projeté 31 mars 2004	Projeté 31 mars 2005	Projeté 31 mars 2006	Projeté 31 mars 2007	Projeté 31 mars 2008
Actif							
À court terme							
Encaisse	2 258 698 $	2 495 289 $	3 163 303 $	3 692 509 $	4 113 938 $	4 372 827 $	4 287 149 $
Compte débiteurs	215 972	256 644	275 550	280 372	288 083	297 013	306 785
Somme à percevoir du ministère de la Défense nationale	3 492 490	4 150 200	4 455 932	4 533 910	4 658 593	4 803 009	4 961 028
	199 851	199 851	199 851	199 851	199 851	199 851	199 851
	6 167 011	7 101 984	8 094 636	8 706 643	9 260 464	9 672 700	9 754 814
Immobilisations	1 247 054	786 063	608 935	615 865	684 876	832 207	1 205 297
	7 414 065 $	**7 888 047 $**	**8 703 571 $**	**9 322 507 $**	**9 945 341 $**	**10 504 907 $**	**10 960 110 $**
Passifs							
À court terme							
Comptes fournisseurs et charge à payer	1 282 038 $	1 320 499 $	1 360 114 $	1 400 918 $	1 442 945 $	1 486 233 $	1 530 820 $
Provision pour avantages sociaux (note 1)	514 533	529 969	545 868	562 244	579 111	596 485	614 379
	1 796 571	1 850 468	1 905 982	1 963 162	2 022 056	2 082 718	2 145 200
Provision pour avantages sociaux futurs (note 1)	3 542 699	3 932 848	4 322 534	4 711 743	5 100 461	5 488 672	5 876 363
	5 339 270	**5 783 316**	**6 228 516**	**6 674 905**	**7 122 517**	**7 571 390**	**8 021 562**
Capital-actions et bénéfices non répartis							
Capital-actions							
Autorisé - 1 000 actions sans valeur nominale							
Émis - 32 actions	32	32	32	32	32	32	32
Excédent (note 1)	2 074 763	2 104 699	2 475 023	2 647 571	2 822 792	2 933 485	2 938 516
	2 074 795	**2 104 731**	**2 475 055**	**2 647 603**	**2 822 824**	**2 933 517**	**2 938 548**
	7 414 065 $	**7 888 047 $**	**8 703 571 $**	**9 322 507 $**	**9 945 341 $**	**10 504 907 $**	**10 960 110 $**

Note 1 : Suite au changement de la convention comptable au sujet du traitement de l'obligation transitoire relative à la provision pour prestations de cessation d'emploi, la provision pour les avantages sociaux futurs des employés en date du 31 mars 2002 a été calculée à nouveau et augmentée de 529 038 $, et le solde excédentaire a été réduit du même montant.

Annexe C

Construction de Défense (1951) Limitée

État de l'évolution de la situation financière

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2002 à celui se terminant le 31 mars 2008

	Réel 31 mars 2002	Estimatif 31 mars 2003	Projeté 31 mars 2004	Projeté 31 mars 2005	Projeté 31 mars 2006	Projeté 31 mars 2007	Projeté 31 mars 2008
Activités d'exploitation							
Bénéfice net (note 1)	72 584 $	29 936 $	370 324 $	172 548 $	175 221 $	110 693 $	5 031 $
Éléments ne nécessitant pas de comptant							
Provision pour avantages sociaux	600 748	604 585	604 585	604 585	604 585	604 585	604 585
Amortissement	435 848	1 252 287	676 679	593 070	555 988	677 669	876 910
Perte sur aliénation de biens	2 109						
Augmentation nette (perte) des soldes hors caise du fond de roulement liés à l'exploitation	(1819 707)	(659 921)	(285 023)	(41 998)	(90 365)	(110 059)	(123 204)
	(708 418)	1 226 887	1 366 564	1 328 206	1 245 429	1 282 889	1 363 323
Activités de financement							
Paiement d'indemnités	(187 054)	(199 000)	(199 000)	(199 000)	(199 000)	(199 000)	(199 000)
	(895 472) $	1 027 887 $	1 167 564 $	1 129 206 $	1 046 429 $	1 083 889 $	1 164 323 $
Activités d'investissement							
Acquisition de matériel	(586 842)	(791 297)	(499 550)	(600 000)	(625 000)	(825 000)	(1250 000)
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'année	(1482 314)	236 591	668 014	529 206	421 429	258 889	(85 677)
Encaisse au début de l'année	3 741 012	2 258 698	2 495 289	3 163 303	3 692 509	4 113 938	4 372 827
Encaisse à la fin de l'année	**2 258 698 $**	**2 495 289 $**	**3 163 303 $**	**3 692 509 $**	**4 113 938 $**	**4 372 827 $**	**4 287 149 $**

Note 1 : Suite au changement de la convention comptable au sujet du traitement de l'obligation transitoire relative à la provision pour prestations de cessation d'emploi, le bénéfice net pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002 a été calculé à nouveau et augmenté de 58 782 $.

Annexe D

Construction de Défense (1951) Limitée

Effectif estimatif

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2002 à celui se terminant le 31 mars 2008

	Réel 31 mars 2002	Estimatif 31 mars 2003	Projeté 31 mars 2004	Projeté 31 mars 2005	Projeté 31 mars 2006	Projeté 31 mars 2007	Projeté 31 mars 2008
Nombre d'employés Effectif en termes d'équivalents temps plein	262	280	290	290	290	290	290

Annexe E

Construction de Défense (1951) Limitée

Budget d'immobilisation

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003

	Réel Estimatif 31 mars 2003	Projeté 31 mars 2003	Écart
Ameublement et matériel de bureau	61 297 $	50 000 $	(11 297)
Matériel et logiciel informatiques	669 266	525 000	(144 266)
Améliorations locatives	60 734	-	(60 734)
	791 297 $	**575 000 $**	**(216 297)**

Appendix F

Construction de Défense (1951) Limitée

Budget d'immobilisation

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2002 à celui se terminant le 31 mars 2008

	Réel 31 mars 2002	Estimatif 31 mars 2003	Projeté 31 mars 2004	Projeté 31 mars 2005	Projeté 31 mars 2006	Projeté 31 mars 2007	Projeté 31 mars 2008
Ameublement et matériel de bureau	2 845 $	61 297 $	74 550 $	50 000 $	75 000 $	75 000 $	150 000
Matériel et logiciel informatiques	583 997	669 266	375 000	550 000	550 000	750 000	1 100 000
Améliorations locatives	-	60 734	50 000	-	-	-	-
	586 842 $	**791 297 $**	**499 550 $**	**600 000 $**	**625 000 $**	**825 000 $**	**1 250 000**

Annexe G

Construction de Défense (1951) Limitée

Budget d'exploitation

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003

	Projeté 31 mars 2003	Réel Estimatif 31 mars 2002	Écart
Revenus (note 1)			
Services	21 577 161 $	23 828 163 $	2 251 003 $
Intérêts	102 000	103 686	1 686
	21 679 161	**23 931 849**	**2 252 689**
Dépenses			
Salaires et avantages sociaux	16 947 773	18 813 226	1 865 453
Amortissement des immobilisations	534 104	1 252 287	718 183
Coûts d'exploitation et d'administration	3 769 798	3 836 401	66 603
	21 251 675	**23 901 914**	**2 650 239**
Bénéfices net	**427 486 $**	**29 936 $**	**(397 550) $**

Note 1 : Les montants des revenus et des frais d'exploitation et d'administration que donne le plan ont été calculés à nouveau selon les nouvelles règles de présentation adoptées pour les dépenses remboursées relatives aux projets. Auparavant, les dépenses remboursables relatives aux projets étaient incluses dans les frais d'exploitation et d'administration et les dépenses remboursées relatives aux projets étaient incluses dans les revenus. Depuis l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002, les revenus correspondant aux dépenses remboursées relatives aux projets sont affectés aux dépenses correspondantes ayant été engagées. Ce changement diminue à la fois le montant des revenus et celui des frais d'exploitation et d'administration, tels qu'ils apparaissaient dans le plan d'entreprise de l'exercice précédent, de 957 394 $. Toutefois, il n'a aucun effet sur le bénéfice net rapporté précédemment.